Planning for Change

Strategic Planning and Program Planning for Nonprofit Groups
Winter 00

This workbook was written to accompany a one-day workshop entitled, "Planning for Change," hosted by the Community Animation Program and the Community Mobilization Program in Atlantic Canada. It provides basic information about strategic planning and program planning for nonprofit organizations. There are many existing resources on planning for nonprofit groups. For more information (including books, websites, videos, organizations, and trainers) consult the appendices. (Some are free!)

Non-profit groups are welcome to photocopy this workbook.

Cat: EN1-35/3-2001E
ISBN: 0-662-30274-5

Environment Canada Environnement Canada Health Canada Santé Canada National Crime Prevention Centre Centre national de prévention du crime

102-01776/

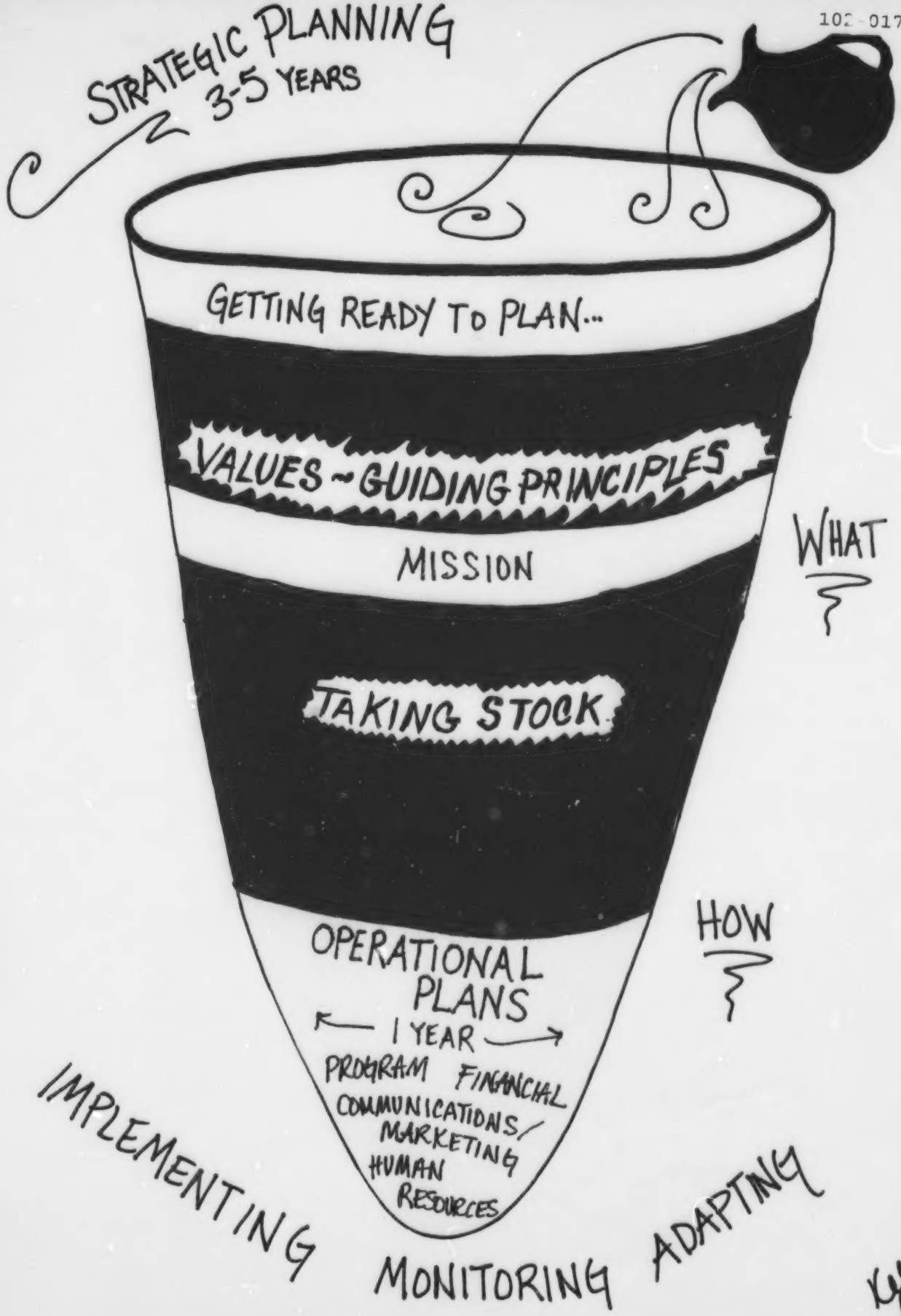

STRATEGIC PLANNING
3-5 YEARS
GETTING READY TO PLAN...
VALUES ~ GUIDING PRINCIPLES
MISSION
WHAT
TAKING STOCK
OPERATIONAL PLANS
HOW
← 1 YEAR →
PROGRAM
FINANCIAL
COMMUNICATIONS/ MARKETING
HUMAN RESOURCES
IMPLEMENTING
MONITORING
ADAPTING
Kelly Cochrane '00

Table of Contents

The Value of Planning p. 2
- What is planning?
- What is strategic planning?
- Why plan?
- What are some of the limitations to planning?
- What are the barriers to planning?

Elements of Strategic Planning p. 4
- A 10-step strategic planning process

Common Elements of Strategic Planning in Detail p. 5
- Vision
- Guiding principles/shared values
- Mission
- Organizational structure/culture
- Situational analysis
- Goals and objectives
- Project workplans (actions plans)
- Financial plan
- Communications plan
- Evaluation plan

Other Stuff p. 16
- Time: How long does it take?
- Strategic planning with more than one group
- Getting started, Writing, implementing and evaluating

Program Planning Unveiling the Links p. 17
- Developing holistic programs

Appendices p. 18
- Strategic plan of Healthy Turlington
- Resources
- Worksheets

The Value of Planning

What is Planning?

Planning: Making a plan
Plan: A proposed way of doing something

We use planning regularly in our lives for events such as weddings, house building and birthday parties.

What is Strategic Planning?

Strategic planning is a step-by-step process that identifies who you are, where you are, where you want to go, how you wish to get there, when you want to arrive, who will do the work, and what are the costs.

It is more than just planning. It's strategic. Part of developing a strategic plan is to look internally at your group and then to the world outside to help determine how to make your vision become a reality. It provides a framework for activity.

Why Plan?

- Improve results. "Studies have consistently shown that vision, planning, and goal setting can positively influence organizational performance." (From Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations. Consult the appendices for more information on this and other resources.)
- Clarify roles.
- Convey the vision, mission, goals and activities of the group to attract funders, members, and volunteers.
- Provide a base against which progress can be measured.
- Solve problems. The planning process itself can help solve problems.
- Build stronger teams.

What are the Limitations of Planning?

- Planning is a snapshot of a moment of time.
- Intuition and creative thinking sometimes prove to be more successful than formal planning.
- Poor plans can result if there is not the commitment to the process; there is a lack of a shared vision, there are poor group dynamics, or there is a poor assessment conducted by the group.

*Strategic planning is a helpful exercise. But it is useful to know your limitations and to anticipate and deal with problems ahead of time, if possible.

What are the Barriers to Planning?

Barriers	*Overcoming the barriers*
• Time (too many urgent needs)	Incorporate planning items into regular meetings; have a planning committee; use a facilitator
• Resources (money, skill)	Recruit a volunteer with facilitation skills; view videos or read related material; participate in training about planning or facilitation; include planning as an operational expense
• Commitment	Identify benefits of, and concerns about strategic planning with the group; and brainstorm ways to reap benefits and overcome concerns; demonstrate the value of strategic planning through videos, quotes, other groups
• Planning group (lack of diversity)	Brainstorm who should be involved in developing the plan (board members, staff, volunteers, members, other groups, resource people)
• Change (fear of)	Ease into the process; include everyone in the analysis process
• Shared vision and values (lack of)	Take the time and effort to explore personal and organizational values; have everyone identify their interests in the organization
• Knowledge	View resource materials; practice planning; use resource people

Elements of Strategic Planning

Strategic planning processes can vary. However, many processes use similar elements to collect and organize information. Some of the elements often seen in strategic plans are:

- Vision
- Guiding principles/shared values
- Mission
- Organizational structure
- Situational analysis
- Goals and objectives
- Project workplans (actions plans)
- Financial plan
- Communications
- Evaluation plan

A strategic plan usually covers a period from three to five years period. Operational plans (including program plans developed using the same process) are embedded in a strategic plan and are usually updated every year. A strategic plan is a working document; it changes based on the experiences of the group.

Below is a 10 step process your group may want to use in developing your statgegic plan. (This chart has been adapted from the "Blueprint for Success - A Guide to Strategic Planning for Non-profit Board Members," a video and guidebook produced by the National Centre for Nonprofit Boards. Please consult the appendices for more information.)

A Ten-Step Strategic Planning Process	
Who are we?	Step 1: Create or affirm an organizational vision and mission. Some groups also identify shared values and develop guiding principles and organizational structure.
Where are we now?	Step 2: (Internal) Analyze the current plan (if one exists), and the financial and administrative performance of the organization. Step 3: (External) Assess and document the community issues to which the organization is responding. Step 4: Assess strengths, threats, weaknesses, and opportunities - factors that will affect the organization and influence planning.
Where do we want to go?	Step 5: Prepare preliminary goals and objectives based on the information gathered and assessed in steps 1-4. If necessary, revisit and reaffirm the vision and mission in light of new information. Step 6: Review and validate the goals and objectives.
How will we get there?	Step 7: Develop a financial plan and budget to support the goals and objectives. Step 8: Develop an action plan for each objective. (Often groups would use this same process to develop individual plans.) Develop communications plan. Step 9: Prepare a comprehensive plan for review, approval, and implementation.
How are we doing?	Step 10: Evaluate progress and update the plan on a regular basis.

Common Elements of Strategic Planning in Detail

Step 1

What is a vision statement?

A **vision** describes the *future destination*, it provides an image in words of what success would look like. It is built on reasonable assumptions about the future.

Example vision statements:

External Vision

"All people with AIDS get the appropriate care they need in a comfortable, accessible setting, and that we see the day soon when AIDS is no longer a killer in our community."

Internal Vision

The sea otter society will be recognized as a credible national organization that will have a well informed and active membership in each province and territory of Canada.

A comprehensive vision statement would convey both an external and internal vision for the organization.

1. **An external vision/**focuses on how the world will be improved, changed, or different if the organization achieves it purpose.

2. **An internal vision/**describes what the organization will look like when it's operating effectively to support the external vision.

Information on visioning is adapted from "Strategic Planning for Nonprofit organizations - A Practical Guide and Workbook." Please consult the appendices for more information.

***Please see sample strategic plan in the workbook appendix**

Process Idea: Developing a vision

Goal: Dare to dream the possible. Together identify a realistic but challenging vision.

Flipchart paper will be posted with a question written at the top. Each person will then have 10 minutes to write down their three most important thoughts under each question.

If an idea is already recorded a check can be used to show that two people had the same idea. The comments will be reviewed as a group.

- How would the world be improved, changed or different if our organization was successful in achieving its purpose?
- What are the most important services that we should continue to provide, change, or begin to offer in the next three years?
- If we could only make three changes that would significantly affect our ability to provide quality services, what would they be?
- What do users consider the most important part of our work?
- What makes us unique?

Then each person can take five minutes to identify three elements they would like to see in their vision. Similar concepts will be grouped together. As a group, review the elements and draw up a common vision. It might require further refinement. A group or individual can be appointed to finish this work. The vision could be communicated in words, in video, or in images.

When the vision is completed, ask: Does our vision challenge and inspire us?

Guiding Principles/Shared Values

Guiding principles/shared values are priorities that guide the organization in making decisions on how an organization conducts itself and what values it wishes to operate under.

Examples:

- Making decisions by consensus
- Youth involvement
- Diversity
- Equitable distribution of resources

- What do members and staff believe in? What are the organizational values on people, process, programs? For example how will the groups make decisions?
- What are the roles for group members?

Mission Statement

A mission statement tells why the group exists. A mission statement describes the *group's goals*, the *people it serves*, and what makes the *group distinctive*.

Example:
Our mission is to protect and restore the natural environment and provide opportunities for ecological sensitive public education by acquiring and preserving regional wilderness corridors and open spaces.

Process Idea: Developing a new mission

(If you already have an existing mission statement include this statement as part of the information that you will review in your situational analysis to see if the mission needs to be refined.)

Before the meeting, we will send a survey asking the following key questions of group members:

- Our group's main purpose is to...?
- Our group is intended to help the following people...?
- Our group is important because we...?
- Others should support our group because?
- The people who serve this group are...?

A list will be created from the survey responses before the meeting. At the meeting, each person will be given coloured dots to stick beside the statements on the list they agree with the most. Based on the highlighted priority areas the group will be broken down into smaller groups who will use this information to create a mission statement. They will report back with comments. The mission statement might be refined later by an individual or small group.

*Another process idea? Check out "Open Space Technology" in the appendices of this workbook.

Organizational Structure and Culture

Structure

Organizations are in a constant state of change. It is useful to identify what your organization does and what roles you play within it.

There are a range of structures that an organizations can use.

Whole Group Model: Whole group operates as a team. Often used in small agencies. A team leader is not necessary; however, generally someone is needed to schedule things and lead the group so that everyone has a chance to contribute.

Hierarchical Model: Traditional hierarchical model consists of managers/supervisors with people reporting to them. Some decisions are delegated or supervisor makes decision based on input and feedback.

Team Model: Larger agencies, staff can be broken into sub-groups. Each team's functional similarly in the whole group model. The executive director coordinates the various teams.

Combination: An agency may choose any combination of the above models.

Process Idea:

- Draw up the group's organizational chart. (See how everyone plays an important part.)

Items to think about and represent in your drawing:

- Who are the groups involved in your organization: Volunteers, members, the community (community of people, environment), staff (full-time, contract, part-time), board, executive committee, advisory groups, committees, executive director
- How does each group communicate with each other? Can it be improved? How?
- Where does decision-making power lie? Are there different levels of participation by different groups in making decisions? What are they?
- How would you describe you organization? Centralized, flattened, hierarchical, flexible, autonomous, etc.?
- What assets does each group have?

*Use symbols (circles, squares, rectangles, hands), lines, numbers, letters to capture the information.

Culture:

"In identifying and understanding the origins of an organization's culture, we need to investigate three elements, in addition to the desired organizational values, that are the heart of the culture: the organization's heroes/*heroines*, its rites and rituals, and its cultural network."

From "*Applied Strategic Planning*" full reference available in the appendix.

- What is the culture of your organization?

Steps 2, 3 and 4

Situational Analysis

The goal of a situational anyalsis is to highlight internal and external factors that can aid or hinder the group.

Process Idea: Situational Analysis

Gather background information on your group: current mission, goals and objectives, and programs. Include evaluation information from members, clients, staff and volunteers about the effectiveness of the services you offer and the organization itself. Identify pertinent information about your area such as polls, recent articles, books and reports to determine external trends. Circulate this information before your first planning meeting to help the planning group reflect on the following questions:

Not all questions need to be answered; other questions may be generated that are more appropriate to the organization.

(Strengths, Weaknesses, Opportunities ,Threats)

Internal

- What are the group's strengths? What is the group doing well?
- What are the groups weakness? What could be improved?
- How well is the group using all of its current resources, especially board members, other volunteers,
  and staff?
- How should the organizational structure be changed, if at all?
- What opportunities exist for the group? What is the group doing to overcome the weaknesses identified previously?
- Who are potential members for the group?
- What threats exist for the group?

External

- What are the external factors - political, economical, social - that effect the group. How might the trends and changes in the economy affect our efforts? Are shifts in political and social attitudes likely to require changes in approaches?
- What resources will the group need?
- What people in other communities and organizations care and support the group's mission?

Steps 5 and 6

Goals

Goals are broad and general. They are usually long-term statements that indicate a desired result.

* Goals and objectives can be written on several levels. Organizational goals and objectives may be written at a macro level, which may include neighborhoods, communities, provinces, regions, etc. Individual program goals and objectives would flow from the organizational goals and objectives at more of a micro level, which may include individual behaviors, family behaviors, and group interactions.

- Some literature refers to this definition of a goal as an objective and vice-versa. The important thing to remember is to capture the flow of logic from the general to the specific and concentrate on *describing the change* that will improve the problem you are trying to fix when writing program goals.

Examples:

- **Strategic Plan:** Organizational goal: To improve the environment of Charlotte County
  Fundraising Goal: To increase our membership
- **Operational Plan:** Program Goal: To reduce energy consumption in Charlotte County
  Communications Goal: To spread our message of energy issues to a wider public audience

Tip: Check to see if your goals are easy to understand, are based on a single issue, are broad general statements and are descriptive of the intended change.

Process idea: Developing goals

- Highlight the definition of a goal on flipchart paper.
- Show examples of different goals.
- Begin the development of goals for the group.
- Give each person five minutes to write down on pink cue cards up to three ideas they think the group should be doing and on blue cue cards the issues they should be working on?
- Have the facilitator collect the cards and group them by theme on the wall.
- Hold an open discussion about which areas seem to a priority.
- Determine from the information presented what is a likely new goal now and for the next three years.

- Break the group into smaller groups and have them develop three goals based on the cue-card priorities. After 30 minutes each group will present their goals. Tape them up and, as a full group, analyze them to identify common themes.
- Finalize goals.

Objectives

Goals are reached through objectives. An objective is a short-term, practical target related to a goal. Objectives are specific, measurable, attainable, realistic, and time-bound. A few objectives may be needed to reach each goal.

Activities (Strategies) - Are the how to's of the objectives. These are the actions you need to take to make this happen, e.g. organize a workshop, launch a media campaign, advocate for policy change.

Here's what Health Canada's Guide Project Evaluation has to say about objectives: "Clear *project* objectives are essential to project work and effective evaluation. Good project objectives set the groundwork for demonstrating the impact of the project. Writing project objectives, however, can be challenging for many groups".

Many people confuse objectives with activities. For example, a group may state that its objective is to create a video explaining how HIV/AIDS is transmitted. Creating a video is an activity. The objective the activity wishes to achieve is an increase in knowledge on how HIV/AIDS is transmitted.

There are two helpful guidelines to use in writing good project objectives:
(1) identify the specific changes the project is designed to accomplish, and
(2) ensure that those changes are measurable.

To help identify the specific, project objectives, it is useful to ask the question: **What are we trying to change?**

Once the areas of change have been identified, it is important to ensure that they are measurable. There are five important elements to consider when creating project objectives that are specific and measurable. These elements are listed below in random order:

- the date by which the change will occur
- the specific change desired (use action verb)
- the measure (number or percentage)
- the target group
- the location

Although the use of objectives may vary from one project to another, a good rule is to write project objectives that include these five elements.

For example, a project with the goal of increasing awareness of factors related to HIV/AIDS transmission among high school students might create a project objective that reads:

By August 1, 1996 (date) / the knowledge of the factors involved in HIV/AIDS transmission (specific change) / will increase by 30% (measure) / among high school students (target) / in Montreal (location).

(From Health Canada's, *Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach*. Download the full document at: http://www.hcsc.gc.ca/hppb/phdd/guide/index.htm).

Examples of Program Goals and Objectives

Goal #1 - To reduce the degree of malnutrition among young children

Objective #1.1 - To increase knowledge of 60% of mothers of Tofinio about/relevant information regarding health and nutrition in the next three years.

Activity: Develop a guide book with and for mothers. (List other actions.)

Objective #1.2 - To build the skills of 60% of mothers of Tofinio in learning how to effectively apply health and nutrition information in helping their young children to be more healthy.

Activity: Design many small workshop sessions in areas mothers can access.

Goal: " New Hope" has a goal to improve the overall health of teens in Charlotte County.

Objective:
Not so good: Hold 10 workshops on building self-esteem.

Better: Increase the self-esteem of every youth involved in 10 peer-led workshops to be held in the year 2000.

Goal: Waterford Environmental Group overall goal is to improve the natural environment in the county.

Objectives: (one of five objectives)
Energy:
Not so good: To engage in an energy-conservation program.

Better: The Town of Waterfield will reduce its energy consumption by 20% by 2001.

Goal: To reduce levels of family dysfunction and enhance the parenting skills of parents in our target community.

Objectives:

- To reverse the increasing trend of reported child abuse to under 300 cases by 1999.
- To decrease the number of runaway children by 20% over the next three years.
- To increase the number of parents who set appropriate rules for their children's behavior (as measured by surveys of parents or youth).

This example is from the Community Prevention Grants Program Community Self-Evaluation Workbook: http://www.ncjrs.org/html/selfeval/1-08.html

Questions:

- Are your program and project goals "in sync" with your group's goals and objectives?
- Are your goals clear and succinct?
- Are your goals and objectives based on your community assessment?
- Are your objectives measuring change not activities. If they are highlighting an activity keep asking the question, "Why?" This may help to understand the root change that the group is looking for. Use phrases like "to increase" and "to reduce", not "to create" or "to provide". For example, "To increase the understanding of lung cancer among 1000 adolescents by January 2001."
- Are your objectives SMART(specific, measurable, attainable, realistic, time-bound)?
- Has someone else reviewed your goals and objectives to see if they are clear?

Process Idea: Developing objectives

- Highlight the definition of an objective on flipchart paper.
- Show examples of different objectives.
- Begin the development of objectives for the group.

Look at each possible goal. What do we need to do to meet each goal?
The group will be divided into smaller groups, each one teaching a specific goal. Each group will use the following questions to help them formulate objectives.

- What resources are needed?
- What is the time frame?
- How will progress be measured?
- Who will the participants be?
- Who will be accountable? Each group will have 30 minutes to draft objectives for each goal. They will then present them to the group. Finalize objectives. Are they specific, measurable, time bound, and results oriented?

Steps 7, 8 and 9

Action Plans

Outlines what needs to be done to meet each objective:

- Who are the key people?
- When will the activity start?
- When will it finish?
- What resources will be needed?
- Who will be involved in doing the work?
- How will it be evaluated?

Communications Plan

- Do we need a communications strategy for the organization? (Why? Might have specific communications strategies for different programs.)
- If so? Who needs to know our message (public, partners, government, community leaders, etc.)?
- What should we tell?
- Where do we tell it (newspapers, radio, community halls, church notices)?
- When is the best time?
- How should we do it (displays, press conferences, press releases, direct mail, loud speakers, conferences, presentations, ads)?

Financial Plan

Should be based on the goals and objectives of the group. Items in a financial plan:

- Revenue: Membership, grants, special events, etc.
- Expenses: Supplies, rentals, honorariums, advertising, etc.
- What are the possible expenses for three years?
- What are the possible sources of revenue?
- How should we raise sources of revenue and/or decrease expenses?
- How should we do long-term fundraising planning?

* Your organization may also want to develop a human resources plan: that may cover issues such as hiring, job descriptions, performance reviews, incentives, pay, training, vacation time, etc.

Step 10
Evaluation

So you did all this activity. So what? Did it make a difference? The ultimate goal of planning is not the plan itself but the increased ability to work on your vision by reaching set goals and objectives.

What is evaluation?

Evaluation is a process to help you find out how well you met your goals and objectives and helps you plan for the future.

What are outcomes, indicators and measures?

An **outcome** is the desired change or result you hope will occur. What will success look like?

An **indicator** is the specific activity or sign that will tell you the changes are taking place. How will you know if you are successful?

A **measure** is the actual data or information you need to gather to document that change has occurred. Measures show that you have counted or assessed something.

For example, an activity could be an internet workshop

Outcome: Increased contact of like-minded people

Indicator: Groups will have a greater capacity to use the internet

Measures: 12 members can now use the internet
50% of the group can now use the internet
Members have requested two more internet sessions

Some methods of evaluation:

- Reporting: reading and/or preparing reports
- Pre- and-post testing
- Focus groups
- Community interviews
- Journals
- Observations
- Surveys: Telephone, e-mail, mail
- Standardized tests
- Staff notes
- Audio and video tapes
- Minutes from meeting

* For more information on evaluation check the appendix on page 38.

Other Stuff

Time: How long does it take?

A variety of factors, such as complexity of the issues, size of the organization, previous work done on planning, and commitment, will determine the amount of time a group needs to spend on a strategic plan. Some groups conduct a one-to two-day planning session each year with follow-up meetings with the board, members, and staff. Other groups have a smaller session every second month starting with the priority areas; group members do the work between meetings. It is a good idea to appoint a person or a group of people to be responsible for strategic and operational planning in your group so they can keep the process on track.

Strategic planning with more than one group

You might want to work together with other groups on an issue. You can still use the same basic strategic planning steps; however, there are some basic differences. For more information on planning with multiple organizations please consult publications listed in the appendices including the *Strategic Planning for Non-profit Organizations* funded by the Wilder Foundation.

Getting Started: writing, implementing and evaluating the plan

- Establish commitment
- Select participants and planning process
- Develop a time-line for your strategic planning process
- Translate your strategic plans into yearly workplans and budgets
- Monitor your progress: Do this quarterly or bi-yearly
- Have a person or committee responsible for planning
- Update your plans
- Focus on progress towards the goals and celebrate successes
- Have food if you are doing a planning session
- Prioritize your planning initiatives
- Remember, there is no one perfect way to plan. Use a process that is right for your group. Use different techniques.
- Learn from your evaluation and make the appropriate changes

* This is also a good time to review the rules and regulations that govern your organization: you constitution and by-laws, federal, provincial requirements for incorporation, charity status, and so on.

Links between the environment (natural and built), human health, and crime prevention through social development

Environment

Clean Air
(Indoor & Outdoor)

Clean Water

Ozone Depletion

Climate Change

Radiation

Soil/Food Contamination

Depletion and Management of the Earth and its Species

Land Use Planning

Health

Income and Social Status

Social Support Networks

Education

Employment and Working Conditions

Indoor and Outdoor Environments

Genetics

Personal Health Practices & Coping Skills

Gender

Healthy Child Development

Health Services

Culture

Social Environment

What do you think are the links?

Social Development

Parental Supervision

Recreational Facilities

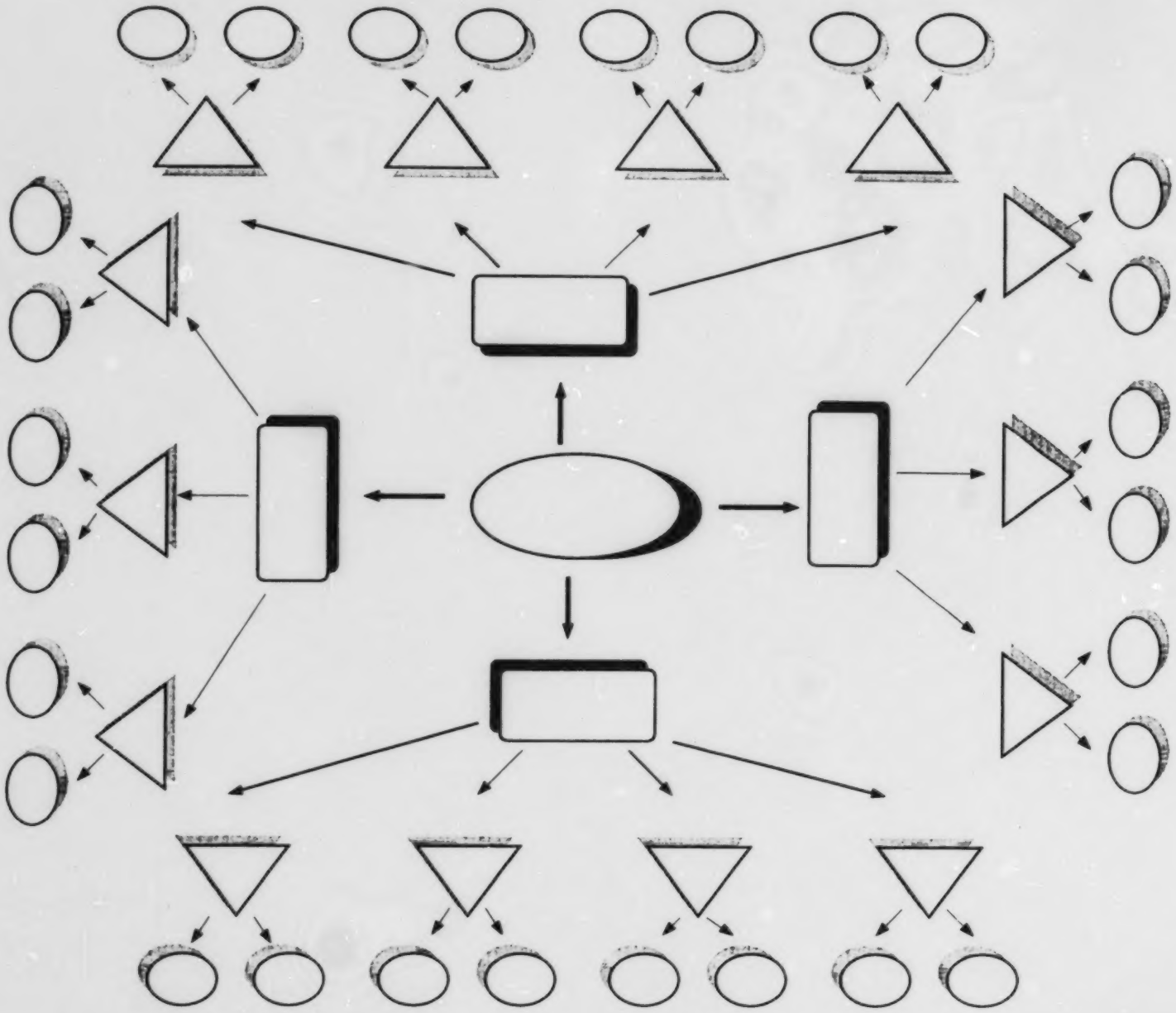
Income and Social Status

Good Housing

Violence and Abuse

Peer Pressure

One of these factors may not contribute to a devestated environment, poor health and high crime, rather they are indicator factors.



This chart is one way that your group can analyze a situation.

Program Planning - Unveiling the Links

Why is it important to expose environmental, health, economic and societal links inherent in issues when developing program plans?

Sometimes dilemmas in our communities may be quick to solve. Often, however, we are faced with complex societal issues that inevitably have many contributing factors. During these times we need models of program planning that start us off thinking in a holistic manner. For example:

Why think about the environment if you are concerned with human health?

Humans depend on the earth for life.

* Clean water for drinking, preparing food, manufacturing, generating power, and so on
* Clean air for breathing (Humans breathe approximately 15,000 litres of oxygen a day)
* Land to survive on, grow food on, raise animals on, to make cars, to make paper
* Flora and fauna for protection, shelter and food

Why think about humans if you are concerned about the environment?

We have to deal with our existence.

Humans are everywhere. We make an impact on the environment. We need it to live. The question is how do we live more sustainably?

Healthy Turlington

our

Strategic Plan

2000-2003

Our Plan
Who are we? Vision, mission, guiding principles
Where do we want to go? Goals, objectives
How will we get there? Workplan, budget, communications plan
How are we doing? Evaluation Plan
* Yearly Program Plans

January 2000

Vision

Our vision is that the citizens of Turlington will make decisions that balance the long-term health of the people, the natural environment and the economy.

Guiding Principles

- Make decisions by consensus
- Involve many members of the community working in the environment, health and economic fields

Mission

Healthy Turlington will work with all members of the community to provide information, and design programs and policies that focus on making sustainable development a reality.

Organizational Structure

Team model

Goal

- To increase the number of community organizations, businesses and government departments using sustainable planning (this balances health, societal, environmental, and economic factors)

Objectives

- Increase knowledge of the citizens of Turlington about what is sustainable development; why it is important; and how this type of thinking can be a part of our community by launching an educational campaign that will run from 2001 to 2003
- Enhance the capacity of business, government, and community organizations in Turlingtom to incorporate sustainable planning in their everyday work through a workshop series during 2001-2002
- Develop a sustainable planning policy to be used in business, government, and community groups by 2005 through the work of a mutli-stakeholder committee

Work Plan

Our workplan is based on our objectives

↑ = high priority
✹ = priority, more discussion
↓ = low priority, support other groups

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
• **Example:** Raise organization profile	↑	↓	↓
• Recruit advisory committee for educational Campaign	✹	↑	↑
• Do research on best techniques for campaign			
• Develop draft strategy			
• Begin creating pieces: ads, hot-line number, milk carton advertising, free audits, presentations at meetings, community event sponsorship			
• Focus test aspects of the campaign and make adjustments			
• Launch campaign			
• *and so on*			

Financial Plan: Includes operating budget and strategies to make the budget a reality

Example: Three-year Operating Budget

Revenue	2000 - 2001	2001-2002	2002-2003
Example: Local Business Contributions	$15,000	$15,000	$17,000
Larger Companies			
Municipal Operating Support			
Provincial Grants			
Federal Grants			
Interest on Investments			
Fundraisers			
Miscellaneous Revenue			
Total Revenue			
Expenses			
Salaries			
Staff Training			
Workers' Compensation Insurance			
Audit			
Professional Services			
Office Expenses			
Printing and Paper			
Advertising			
Phone			
Postage and Shipping			
Bank Charges			
Planning			
Photography/Video			
Travel			
Equipment Purchases			
Forums and Community Events			
Contingency			
Total Expenses			

Communications Plan

Objective
To build awareness of Healthy Turlington with target groups

Target groups:
Internal:
- Board members
- All members

External:
- daily and weekly newspapers
- non-government organizations (NGOs) including community groups, environmental groups, health groups, First Nations, youth groups, economic development groups
- local businesses
- government departments (GDs)

Target Group	Activity	Date
Internal: - *board members*	• make a presentation to the board	*Jan. 00*
- *all members*	• distribute the new Turlington brochure and fact sheets to update them about events through regular e-mails and at meetings	*March 00 (Bi-yearly)*
External: - *newspapers*	• develop a media kit and fact sheet on staff members, and activities of the organization. Send to media. Invite them on a tour of a business incorporating sustainable planning.	*June 00*
-NGOs, *- businesses* *- government* *-departments*	• produce a brochure and distribute it to NGOs, businesses and government departments (each brochure is targeted for one of the three groups)	*Sept. 00*
	• produce a flyer and distribute it to NGOs and businesses to remind them of the support available	*April 01*

	and to encourage communications through the toll-free number	
	• place ads/PSAs in network and community newsletters, as required	*Ongoing*
	• Attend community events and make presentations at meetings such as the Board of Trade. Develop a strategy on this by Jan. 01	*Ongoing*

Evaluation Plan

Evaluation will be both qualitative and quantitative. Indicators will be developed for individual programs.

We will evaluate:

- our function as a group
- individual programs

Each year we will have an annual evaluation meeting where we'll review staff reports, minutes from meetings, program evaluations and our function as group. The discussion at the meeting will revolve around the following questions. We will then develop our strategies for the next year based on this information.

1. What did we say we were going to do?
2. Did we do what we said we would do?
3. What did we learn about what worked and what didn't work?
4. What difference did it make that we did this work?
5. What could we do differently?
6. How do we plan to use our findings for continuous learning?

Program Plan: Workshops for Sustainability (Businesses)

Activity: 10 workshops developed with, and for, small businesses on sustainable planning to be held in 2001-2002 in Turlington

Goal: Build participants' capacity to begin to consider health, environment, and economic factors in their strategic or business plans

Objectives:

- Help groups learn from each other and network
- Provide practical, interactive workshops with speakers from the business community who have incorporated planning
- Provide information, resource materials, and funding to do this in their organization

Work Plan:

** designates a priority area*

Recommendations	What has to be done	When	By whom	Done
Example: Set-up Advisory Group to help with workshops	Gather suggestions for members, develop invitation letter, establish group schedule and responsibilities, have first meeting	Jan. 2001	Trudy	
Do initial scoping and research topic organization, contacts, similar programs				
Conduct telephone survey with 20 small businesses to get their impressions and suggestions for the workshop				

Budget

	Cash		In-Kind
Expenses	*Budget*	*Actual (date)*	
Example: **Salaries** • **Program coordinator** 40 hours/week x 6 months x $17 hour (includes all benefits) • **Admin. support** • **Manager**	$14,400 $3,000 $1,500		
Photocoping, Printing			
Postage, Courier			
Office/workshop supplies (paper, envelopes, folders)			
Phone			
Catering			
Resources			
Room rental/equipment rental			
Total			

Revenue	Cash		In-Kind
Salaries: (Example)			*Volunteer time: 10 vol. x 3 hrs/week x 4 weeks* = $1,200
Registration fees			
Fundraising events			
Government Funding • Federal (name) • Municipal			
Corporations • Dooley Print *(workshop brochure)* • Turlington Wind Power Corp.	 $2,000		 $1,500
Total			

- Healthy Turlington is a registered charity; therefore, it can give tax receipts, which are an incentive for businesses, individual donors, and a must for some Foundations.
- In developing the initial proposal for the workshop, businesses were contacted to make certain the idea was useful and relevant. The group did up-front work in planning, identifying, and securing funding sources.

Communications Plan:

- Follow same format as strategic plan. (To be done by Trudy this month)

Evaluation:

- Set outcomes, indicators and measures with the group. For example, an:
    - **outcome** of the workshop could be that the staff are engaging in sustainable-development practices
    - **indicator:** comprehensive environmental audit
    - **measure:** # of times in a year, people involved
- Have evaluation sheet at workshops
- Six months later do a detailed telephone survey with half the participants to see if they are implementing sustainable-planning processes. Longer-term evaluation will look at if the decisions are more sustainable and results positive.
- As part of participating in the course, participants have to agree to have a peer review through on-site-observation of their processes six months after workshop.

Resources

BACKGROUND INFORMATION	Definition, keywords
RESOURCE MATERIALS	Quick reads, books, audio-visual materials
WEBSITES	Internet connections
TRAINING COURSES & TRAINERS	Credit and non-credit courses and programs

BACKGROUND INFORMATION

Definition

What is a Strategic Planning?

Strategic planning is a step-by-step process that identifies where you are, where you want to go, how you wish to get there, when you want to arrive, who will do the work, and what are the costs.

For more descriptions of what strategic planning is, and what it is not, see:
http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html

Keywords

When searching for information on strategic planning, some of these keywords might be useful:

action plan	goal planning	strengths	problem solving
objectives	program planning	opportunities	creative thinking
mission	short-term goals	threats	future directions
vision	long-term goals	vulnerabilities	guiding principles
a framework for grant-proposal writing		a thinking process for planning	

To borrow

The Community Animation Program has these books and videos in its library. To borrow any of the following items call CAP at 1-800-663-5755 toll free or (902) 426-8521 (in the Halifax area). Or you can purchase your own copy or request a copy be ordered by your public library.

Applied Strategic Planning- How to to Develop a Plan That Really Works. 1993, Leonard Goodstein, Timothy Nolan, J. William Pfeiffer, McGraw Hill
Details a concrete approach to strategic planning. An accompanying consultant's kit, including activities, charts, and graphics, is also available.

Beyond Strategic Planning - [How to involve nonprofit boards in growth and change]
1993, Douglas C. Eadie, National Centre for Non-Profit Boards
National Centre for Nonprofit boards, Suite 501, 2000 L. Street, NW, Washington, D.C., 20036-4907 Tel.(202) 452-6262 Fax: (202) 452-6299 http://www.ncnb.org
A short booklet that outlines some basic elements of strategic planning.

Board Member's Guide to Strategic Planning
1997, Fisher Howe, National Centre for Non-Profit Boards (contact information above)
Highlights the boards perspective on strategic planning, preparation for planning, conducting planning, and from planning to action.

Simplified Strategic Planning - **[A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast]**
2000, Robert W. Bradford and J. Peter Duncan, Chandler House Press
Easy-reading guide outlines the process of planning but with an emphasis on businesses.

Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations - Revised addition also includes Creating and Implementing Your Strategic Plan (A Workbook)
1996, John M. Bryson, John Wiley and Sons Inc., 1-800-225-5945

The All Star Company: People, Performance, Profit
1994, Nick Marsh, Inclusion Press
This book describes the value of good performance and dedication to constant improvement.

Critical Paths: Organizing on Health Issues in the Community
1989, Jennifer Keck, Henriette Dauphinais, and John Lewko, Between the Lines
Critical Paths is a primer for community organizers, parents, educators, and health professionals who are concerned about health issues and practices at the local level. It sets out specific methods for developing and implementing health-education programs in any community.

The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction to Sustainable Development Planning
1996, International Council for Local Environmental Initiatives & International Development Research Ctr.
On June, 1992, the United Nations Conference on Environment and Development adopted Agenda 21, the global action plan for sustainable development.

Long and Short Term Planning
1985, Dorothy Strachan and Judy Kent of Strachan Associates; Skills Program
A participant workbook developed by Skills Program for policy volunteers in recreation, fitness, and sport. Order your own copies on-line: **http://www.lin.ca/skillind.htm**

Open Space Technology
1998, Harrison Owen
Video and resource guide that describes how to use a facilitating technique for organizing all size groups to deal with multiple issues.
http://www.openspacetechnology.com

Planning Factsheet Series
Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs
A series of 23 fact sheets covering topics on planning, communications, organization management (committees and meetings, fundraising and volunteers), behaviour management, and leadership. The planning fact sheets address the following issues: program planning for organizations, effective community decision-making, strategic planning, and problem solving.
http://www.gov.on.ca/OMAFRA/english/rural/facts/factshts.htm (Order your own free copies or download them from the Internet)

Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations **(Revised and Updated)**
1997, Amherst H. Wilder Foundation
http://www.wilder.org/pubs/pubs.html

Strategic Planning for Nonprofit Organizations - A Practical Guide and Workbook
1997, Michael Allison and Jude Kay
Book/disk set shows how to create a strategic plan. Order from Point of Light Institute 1-800-272-8306 ($39 US)

Strategic Planning: A Guide for Canadian NGOs
1997, Non-governmental Organizations Division, Canadian Partnership Branch, Canadian International Development Agency in collaboration with Genivar and Focus International
A guidebook on how to use strategic planning as an effective management tool.

PATH: Planning Alternative Tomorrows With Hope (A Workbook for Planning Positive Possible Futures for Schools, Organizations, Businesses and Families)
1993, Jack Pearpoint, John O'Brian and Marsha Forest, Inclusion Press
A facilitator's guide to delivering strategic planning workshops graphically.

Strategic Planning Handbook for Cooperatives
1994, Jerry C. Namken and Galen W. Rapp, United States Department of Agriculture
This handbook presents a method for facilitating the strategic planning process. Facilities, personnel, and equipment associated with the planning process are described. A description of brainstorming is given along with rules for conducting such sessions.

Strategic Planning in Non-Profit and Public Sector Organizations: Description of Planning Model
Frank Martinellli, The Center for Public Skills Training
(http://www.uwex.edu/li/martinellidoc.html)
A workbook on strategic planning designed with the needs of community organizations in mind.

VIDEOS

Blueprint for Success: A Guide to Strategic Planning for Nonprofit Board Members by Kay Sprinkel Beaumont
A video and user guide produced by the National Centre for Nonprofit Boards, Suite 501, 2000 L. Street, NW, Washington, D.C., 20036-4907
Tel: (202) 452-6262 Fax: (202) 452-6299 **http://www.ncnb.org**

PATH in Action: Working With Groups
Inclusion Press & Yellowknife Educ. Dist.1 (65 min.)
An inspiring and instructional video. Illustrates two paths with two groups planning the future of a school system, one with 40 high school students + one with senior administrators. A must for anyone using PATH as a tool for change. Shows leadership and vision in action. Useful for social service, small businesses, etc.
To order:

24 Thome Crescent	Tel: (416) 658-5363
Toronto, ON M6H 2S5	Fax: (416) 658-5067
	E-mail: includer@idirect.com
	http://www.inclusion.com/video.html

WEBSITES

Numerous websites containing information on strategic planning exist on the Internet. These are a listing of current and informative sites.

Inclusion Press International
http://www.inclusion.com/index.html
Inclusion Press is a small independent press that produces readable, accessible, user-friendly books and resources about full inclusion in school, work, and community. Many links on this site to excellent resources for courses and conferences.

Charity Village
http://www.charityvillage.com/charityvillage/main.html
Charity Village is an excellent site for the Canadian nonprofit sector. It has 3,000 pages of news, jobs, information, and resources for executives, staff, donors, and volunteers.

Community Tool Box
http://ctb.lsi.ukans.edu/ctb/tb-toc1.html
Practical guidance for promoting community health and development by connecting people, ideas, and resources.

Should Your Organization Invest in Strategic Planning?
http://www.smartbiz.com/sbs/arts/bjh5.htm
1992, Bill J. Harrison
An excerpt from "Fundraising: The Good, The Bad and the Ugly"

Nonprofit Center
http://www.fundsnetservices.com/nonproct.htm
An Internet guide to granting centres, fundraising resources, and journals, newsletters and periodicals of interest to the nonprofit sector.

Nonprofit Strategic Planning
http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/np_plng.htm
A compilation website of strategic planning information for nonprofit organizations. Includes a section on assessing nonprofit planning practices.

Strategic Planning Guide for NGOs
http://www.focusintl.com/strategy/preface2.htm
This guide is divided into two sections. The first section explains the steps in the strategic planning process; the second is a case study, which has been developed to illustrate each of the steps in the process.
To order:
Francophone NGO Section
Non-governmental Organizations Division
Canadian Partnership Branch
Canadian International Development Agency
200 Promenade du Portage, 11th floor
Hull, Quebec K1A 0G4

Tel: (819) 994-0523
Fax: (819) 997-4193
E-mail : claire_trepanier@acdi-cida.gc.ca

Strategic Planning Riverview Online Network: Fundraising and Other Nonprofit Issues
http://www.rivernetwork.org/strategi.htm
A review of the basics of strategic planning, as well as a compilation of on-line planning guides.

Support Center for Nonprofit Management
http://www.genie.org
FAQs on strategic planning.

The Clearinghouse of the Support Centers of America
http://www.allianceonline.org
15 FAQs on strategic planning.

TRAINING COURSES

A wide variety of training courses and programs on strategic and organizational planning are offered in Atlantic Canada. Here is a listing of *some* of the courses offered in each province. *Please note*: Contact the training centre offering the course(s) if you are interested in further information including course locations, fees, and schedules.

NEWOUNDLAND and LABRADOR

Memorial University of Newfoundland Continuing Education
Call Elaine Healy, Manager of the Centre for Personal and Professional Development
(709) 737-3074

Labrador Institute of Northern Studies
P.O. Box 490, Station B
Happy Valley, NF A0P 1E0
Tel: (709) 896-2978
Fax: (709) 896-2970
E-mail: carolb@kean.ucs.mun.ca
http://www.mun.ca/research/publications/centres/lins.html

College of the North Atlantic
Call toll free (within Newfoundland and Labrador): 1-888-982-2268
E-mail: info@northatlantic.nf.ca
http://www.northatlantic.nf.ca/

NEW BRUNSWICK

Tourism Excellence Inc.-Skills Division
1133 Regent Street, Suite #202
Fredericton, NB
E3B 3Z2

Telephone: (506) 451-4755 or 1-800-361-4477
Fax: (506) 458-9757
E-mail: cse@nbnet.nb.ca

- **New Brunswick Skills Program for Management Volunteers**
  Long- and Short-Term Planning Workshop
  The Skills Program offers workshops and resources that focus on improving the effectiveness of nonprofit organizations by enhancing leadership, managerial skills and knowledge of volunteers. This three-hour workshop analyzes the importance of planning and the role it plays in volunteer organizations.

University of New Brunswick Continuing Education Department

Carroll Canney
6 Duffie Drive
P.O. Box 4400
Fredericton, NB
E3B 5A3

Tel: (506) 453-4646
Fax: (506) 453-3572
E-mail: coned@enb.ca
http://www.unb.ca/coned/

- The UNB Continuing Education Department offers non-credit course in career, professional, and management development.

PRINCE EDWARD ISLAND

Management Development Program for Women, University of PEI

Isabel Christian, Coordinator
Dept. of Extension and Summer Sessions
Main Building, Room 116, UPEI
550 University Avenue
Charlottetown, PEI C1A 4P3

Tel: (902) 566-0355 or 1-800-270-4795
Fax: (902) 566-0451
E-mail: ichristian@upei.ca
http://www.upei.ca/~extensio/MDPW.htm

- This one-year certificate program is offered in a series of nine three-day sessions. The four sessions, which focus on planning issues, are: organizational behavior and leadership, strategic planning, project management, and program evaluation.

NOVA SCOTIA

Henson College - The Non-Profit Sector Leadership Program

Henson College
Dalhousie University
6100 University Avenue
Halifax, NS B3H 3J5

Tel: (902) 494-2375 or 1-800-263-6232
Fax: (902) 494-6875
E-mail: Registration@Hen.Henson.Dal.Ca
http://is.dal.ca/~henson/n_profit.html

Henson College offers a series of courses designed to meet the learning needs of community organizations. Two courses focus on planning:

- **Strategic and Operational Planning**
  This course will enable participants to apply effective planning tools and resources to their own organizations. You will learn how to develop a future-oriented vision of where you are going and taking the most strategic action to get there. Course topics include investigating different approaches to strategic planning, designing suitable planning processes, assessing your organization's current reality, developing a shared vision, using a solution-oriented approach to plan strategies, and implementing plans effectively.

- **Program Planning and Evaluation**
  This course will examine the role, design, value, and politics of evaluation, and the performance measures involved. It reveals strategies on organizing, analyzing, and communicating findings, and will teach you how to bring evaluation into the workplace. This course is for executive directors and others whose role includes designing, running, and evaluating specific programs. It is highly interactive and participants will be required to work on evaluation projects in their own organizations.

Saint Mary's University
Saint Mary's University at the World Trade Centre
1800 Argyle Street, Suite 801
Halifax, NS B3J 3N8

Tel: (902) 4420-5638 or
1-800-877-0874
Fax: (902) 420-5284

- **Strategic Management**
  This seminar covers all of the major planning issues facing management today in both the public and private sector, including: strategically thinking, developing plans, using analytical tools, and analyzing a plan's effectiveness.

St. Francis Xavier University Extension Department
Tel: (902) 539-4600
Fax: (902) 539-1614
http://www.stfx.ca/academic/extension/Fieldwork/CCBD.html

- **Certificate in Community-Based Development**
  This certificate program is intended primarily for people currently active in community-based groups and organizations. The program focuses on the practical skills and techniques necessary to facilitate change and to assist communities grappling with complex social and economic issues and challenges. A series of five, three-day courses are offered on: Community Development Theory and Practice, Planning in the Community Context, Developing and Sustaining Community-Based Organizations, Effective Community-Based Initiatives, and Evaluating Community Action.

Also try other universities and colleges such as Nova Scotia Community Colleges, University College of Cape Breton, the Atlantic Community Economic Development Institute and centres such as the Tatamagouch Centre.

Strategic Planning Trainers

* A list of some trainers; there may be others! This is not a sanctioned CAP list but rather names forwarded as a result of an e-mail request.

Newfoundland

Neil Tilley, Extension Cooperative
P.O. Box 5054, Station C
St. John's, NF A1C 5V3
Telephone: 709-579-8950

Bobbie Boland
270 Indian Meal Line
Torbay, NF A1K 1B4
Telephone: 709-437-5760
E-mail: bobbieb@morgan.ucs.mun.ca

Joanne Belle, Cag
15 Angel Place
St. John's, NF A1E 1M5
Telephone: 709-579-9417

Pat Rose
Psychological Counselling and Workplace Wellness
P.O. Box 13488 Stn. A, Kenmount Rd.
St. John's, NF A1B 4B8
709-754-5533, prose@avint.net

Nova Scotia

Carole Donaldson et al
15 Victoria Road
Dartmouth, NS B2Y 2V5
Telephone: 902-463-6252
Fax: 902-465-4692
E-mail: cdetal@netcom.ca

Janice Acton and Claudette Legault
Tides Turning
2432 Robie Street
Halifax, NS B3K 4M7
Telephone: 902-423-7640

Rosealle Green, Public Relations Associates
6369 Coburg Road #406
Halifax, NS B3H 4J7 902-423-3527

Anne Bulley
32 Blue Heron Lane, Caribou Island
RR#3 Pictou, NS
Telephone: 902-485-5820

Anne Camozzi, Ecologic and Associates
P.O. Box 1514
Antigonish, NS B2G 2L8
Telephone: 902-863-3306

Jan Catano, Easy-To-Read-Writing
6246 Shirley Street
Halifax, NS B3H 2N6
Telephone: 902-422-6123

CEF Consultants Limited
5443 Rainnie Drive
Halifax, NS B3J 1P8
Telephone: 902-425-4802

People Development
2050 Gottigen Street
Halifax, NS B3K 3A9
Telephone: 902-425-6800

Linda Szeto, Social Research for Equity Training
80 Birch Street
Truro, NS, B2N 4X2
Telephone: 902-893-4474

Voluntary Sector Consultants
1301 East Petpeswick Road
Musquodoboit Harbour, NS B0J 2L0
Telephone/Fax: (902) 889-3059
E-mail: vmcneil@istar.ca

Carole Milligan Consulting
P.O. Box 263
Annapolis Royal, NS B0S 1A0
Telephone: (902) 532-5072 Fax: 532-3425

Barbara Hicks
Hicks and Young Associates Consultants
10 Erkinse Street
Dartmouth, NS B2Y 1P3
Telephone: 902-864-4049

Heather Johannesen
6053 Williams Street
Halifax, NS B3K 1G1
Telephone: 902-422-1699

Sunday Miller, GodSun & Associates Consulting
6168 Willow Street
Halifax, NS B3K 1M3
Telephone: 902-422-2097

Anne Martell
Martell Consulting Services Ltd.
P.O. Box 105
Tantallon, NS B0J 3J0
Telephone: 902-826-7756

Brad McRae
McRae & Associates Management Consultants
5880 Spring Garden Road, Suite 400
Halifax, NS, B3H 1Y1
Telephone: 902-423-4680

Pictou County Women's Centre
P.O, Box 964
New Glasgow, NS B2H 5K7
E-mail: pcwomenscentre@ns.sympatico.ca

Alan Warner
RR#3 Site 1A Box 1 Comp 10
Centreville, NS B0P 1J0
Telephone: 902-582-7408
Fax: 902-582-3994
E-mail: earthns@istar.ca

Angela Scammel
P.O. Box 33001
Halifax, NS B3L 4T6
Telephone: 902-422-9533

Bruce Smith, Bruce Smith Consulting Inc.
P.O. Box 716
Liverpool, NS B0T 1K0
Telephone: 902-354-3316
Fax: 902-354-4506
E-mail: turnersmith.design@ns.sympatico.ca

New Brunswick
Leone Pippard Associates
18 Front St.
Village of Gagetown, NB
E5M 1A1
Telephone: 506-488-2020
E-mail: lpippard@nbnet.nb.ca

Jessie Davies
Environment and Sustainable Development Research Centre
University of New Brunswick
P.O. Box 4400
Old Arts Building, Room 211
Fredericton, NB E3B 5A3
Telephone: 506-453-4886
Fax: 506-453-4883
E-mail: jdavies@unb.ca

George Peabody
106 Murchie Rd, Kirland, NB
EZN 1Z3
Telephone: 506-328-9605
Fax: 506-328-4568
E-mail: geodeb@nb.sympactico.ca

David Bruce, Rural and Small Town Program
76 York Street
Sackville, NB E4L 1E9
Telephone: 506-364-2395

Charlene Chase
Community Health Promotion Network Atlantic
5 Harry Miller Court
Rothesay, NB E2E 5A8
Telephone: 506-847-9667

Rick Hutchins, Tourism Skills Inc.
1133 Regent St., Suite 202
Fredericton , NB E3B 3Z2
Telephone: 506-451-4755
Fax: 506-458-9757
E-mail: cse@nbnet.nb.ca

M L Simpson & Associates
Community Development Specialists
P.O. Box 825
Memramcook, NB, E0A 2C0
Telephone: 506-758-0987
E-mail: swvced@nbnet.nb.ca

Lise LeBlanc
23 North Street
Moncton, NB
E1C 5X7
Telephone: 506-389-3807

Wendy Keats
1659 Rte # 114
Stoney Creek, NB E1J 1L6
Telephone: 506-387-7360
E-mail: keats@fundy.net

Donald Arsenault
195 Maple St.
Moncton,NB
E1C 6A5
Telephone: 506-854-4701
E-mail: arsenadb@umoncton.ca

Joanne Marshall-Forgie
PO Box 309
Shediac, NB E0A 3G0
Telephone: 506-532-6334

Jean Claude Phillippe
Brothers/Freres Management Associates
P.O. Box 1084, Station A
Fredericton, NB E3B 5C2
Telephone: 506-455-2442

New Brunswick Environmental Network
Mary Ann Coleman
167 Creek Rd, Waterford, NB E4E 4L7
Telephone: 506-433-6101
E-mail: nben@nbnet.nb.ca

Prince Edward Island
Eileen Conway-Martin
Quality Connections
PO Box 191
O'Leary, PEI C0B 1V0
Telephone: 902-859-3757

David Daughton,
Regional Co-Operative Development Centre
P.O. Box 968, Charlottetown, PE
C1A 7M4
Telephone: 902-894-7232
Fax: 902-566-1079
E-mail: lobie@isn.net
Moncton Office: 1-800-900-7232

Cooper Institute (Maureen Larkin)
81 Prince St. , Charlottetown
PEI C1A 4R3
Telephone: (902) 894-4573
Fax: (902) 368-7180
E-mail: cooper@isn.net

Morley Pinsent
South Granville RR#2
Bredalbane, PEI C0A 1E0
Telephone: 902-964-2991

Extra Information on Evaluation

These websites and books were recommended in an e-mail message posted on the Community Health Promotion Network Atlantic list-serve.

- *A Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach*, Health Canada
- *Evaluation for the 21st Century*, by Eleanor Chelimsky and William R. Shadish (Sage Publications, 1997)
- *Evaluator's Handbook*, by Jean L. Herman, Lynn Lyons Morris, and Carol Taylor Fitz-Gibbon (Sage Publications, 1987)
- *Program Evaluation: Methods and Case Studies*, 5th Edition, by Emil J. Posavac (Prentice Hall Humanities/Social Sciences, 1997)
- *Handbook of Practical Program Evaluation*, by Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer, Editors (Jossey-Bass, 1994)
- *Participatory Program Evaluation: A Manual for Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process*, by Judi Aubel (Catholic Relief Services, 1993)
- For a large list of other evaluation publications, see the following Internet list compiled by the Grantmakers Evaluation Network (GEN) at http://hogg1.lac.utexas.edu/Gen/Booklist.html. If you do not have access to the Internet, contact GEN c/o Ralph Culler, Hogg Foundation, P.O. Box 7998, Austin, TX 78713
- A site that offers links to many web resources on evaluation is one hosted by Government Performance Information Consultants at http://www3.sympatico.ca/gpic/gpichome.htm
- The home page of the American Evaluation Association, an international professional association of evaluators devoted to the application and exploration of program evaluation, personnel evaluation, technology, and many other forms of evaluation is http://www.eval.org
- The home page of the Canadian Evaluation Association, which is dedicated to the advancement of
- evaluation for its members and the public is http://www.unites.uqam.ca/ces/ces-sce.html
- The Evaluation Center, located at Western Michigan University, is a research and development unit that provides national and international leadership for advancing the theory and practice of evaluation, as applied to education and human services. It can be found at http://www.wmich.edu/evalctr
- The United Way's Resource Network offers Outcome Measurement: A guide to resources for measuring program outcomes for health, human service, and youth and family-serving agencies. Their manual, *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*, can be ordered here: http://www.unitedway.org/outcomes

Your Strategic Plan

Group Name: _____

Period of Time: _____

Vision

Guiding Principles/Shared Values

Mission

Organizational Structure

Situational Analysis

Information to be reviewed:_____

_____

_____

_____

Strengths current assets of the organization	**Weaknesses** problems or concerns within the program
Challenges the result of unfavorable conditions or situations * **Factors to consider** (**Political, Economical** - trends and changes in the economy, **Social** - shifts in social attitudes, **Technological** - changes)	**Opportunities** openings for the organization

What are the gaps? What are the priorities?

Goals

Objectives

Workplan

Our workplan is based on our objectives.

- ↑ = high priority
- ✱ = priority, more discussion
- ↓ = low priority, support other groups

Items	2000-2001	2001-2002	2002-2003

Financial Plan: Details what and how

Budget	2000 - 2001	2001 - 2002	2002 - 2003
Expenses			
Salaries			
Staff Training			
Workers' Compensation Insurance			
Audit			
Professional Services			
Office Expenses			
Printing and Paper			
Advertising			
Phone			
Postage and Shipping			
Bank Charges			
Photography/Video			
Travel			
Equipment Purchases			
Forums and Community Events			
Contingency			
Total			

Revenue	2000 - 2001	2001 - 2002	2002 - 2003
** See CAP booklet on fundraising*			
Membership			
In-kind Contributions/Volunteers, Materials, Services			
Local Business Contributions			
Larger Companies			
Municipal Operating Support			
Provincial Grants			
Federal Grants			
Interest on Investments			
Fundraiser			
Services			
Planned Giving			
Total			

Communications Plan

Goal:
Objectives:

Target Group	Activity	Date
Internal:		
External:		

* The group might need a human resources plan developed by personnel committee, for example.

Evaluation Plan

Planifier le changement

Planification stratégique et développement de programmes à l'intention des organismes à but non lucratif

2000

Ce manuel a été produit pour être utilisé durant la journée de l'atelier "Planifier le changement", organisé par le Programme d'animation communautaire et le Programme de mobilisation des collectivités de la région de l'Atlantique. Il contient l'information de base concernant la planification stratégique et le développement de programmes par les organismes à but non lucratif. Pour des information additionnelles (livres, sites Web, vidéos, organismes et professionnels en formation), consultez les appendices (certaines de ces ressources sont gratuites!).

Les organismes à but non lucratif peuvent reproduire ce manuel.

Cat.:EN1-35/3-2001F
ISBN: 0-662-85731-3

Environnement Canada Environment Canada
National Office Prevention Centre
Centre national de prévention du crime
Santé Canada Health Canada

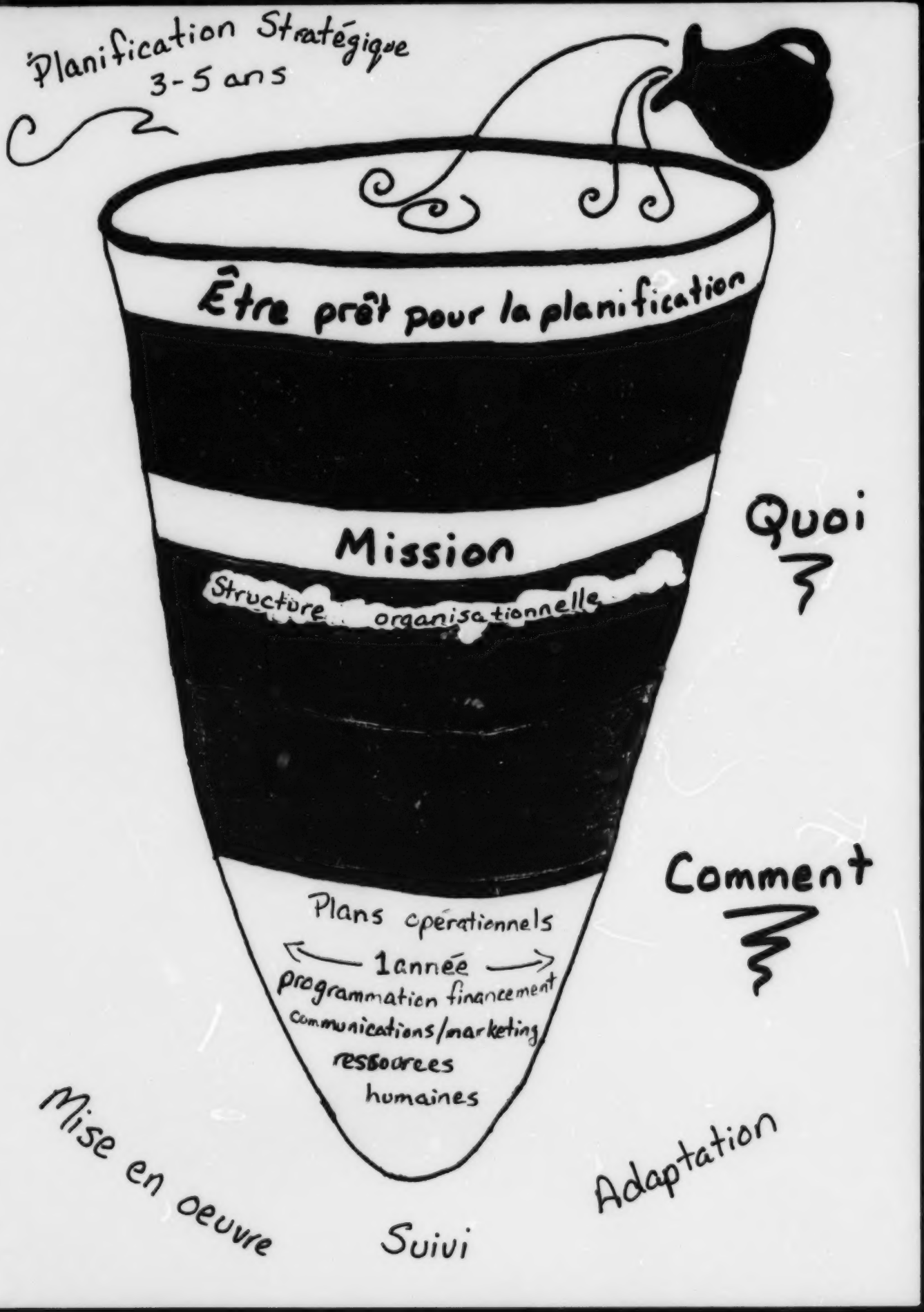

Planification Stratégique
3-5 ans
Être prêt pour la planification
Mission
Structure organisationnelle
Plans opérationnels
1 année
programmation financement
communications/marketing
ressources
humaines
Quoi
Comment
Mise en oeuvre
Suivi
Adaptation

Table des matières

La valeur de la planification p. 3
- Qu'est-ce que la planification?
- Qu'est-ce que la planification stratégique?
- Pourquoi planifier?
- Quelles sont les limites de la planification?
- Quels sont les obstacles à la planification?

Les éléments de la planification stratégique p. 5
- Un processus de planification stratégique en dix étapes

Les éléments courants de la planification stratégique expliqués en détail p. 6
- La vision
- Les principes directeurs et les valeurs partagées
- La mission
- La structure et la culture organisationnelles
- L'analyse de situation
- Les buts et les objectifs
- Les plans de travail du projet (les plans d'action)
- Le plan financier
- Le plan de communication
- Le plan d'évaluation

Autres renseignements p. 18
- Le temps : combien de temps cela prendra-t-il?
- La planification stratégique avec plus d'un groupe
- Pour vous aider à démarrer : rédiger, mettre en œuvre et évaluer le plan

La planification de programme – Dévoiler les liens p. 19
- Créer des programmes holistiques

Annexes p. 20
- Plan stratégique, « Turlington en santé »
- Ressources

La valeur de la planification

Qu'est-ce que la planification?

Planification : élaborer un plan
Plan : ensemble des dispositions suggérées en vue de l'exécution d'un projet

Il survient régulièrement dans nos vies divers événements qui exigent de la planification, notamment un mariage, la construction d'une maison ou la célébration d'un anniversaire.

Qu'est-ce que la planification stratégique?

La planification stratégique est un processus systématique qui détermine ce que vous êtes, où vous en êtes, quel but vous voulez atteindre, comment et à quel moment vous voulez l'atteindre, qui effectuera le travail et quels sont en sont les coûts.

La planification stratégique va plus loin que la simple planification. Elle consiste, en partie, à examiner vos ressources internes pour ensuite vous tourner vers le monde extérieur, ce qui vous aidera à déterminer de quelle manière vous devez vous y prendre pour concrétiser votre vision. Ce plan fournit un cadre pour vos activités.

Pourquoi planifier?

- Pour améliorer les résultats. « Les études ont démontré de façon constante que la vision, la planification et l'établissement d'objectifs peuvent influencer positivement le rendement organisationnel. » (Extrait tiré du livre *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Consultez les annexes pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet et sur d'autres ressources.)
- Pour clarifier les rôles.
- Pour partager la vision, la mission, les objectifs et les activités du groupe en vue d'attirer des bailleurs de fonds, des membres et des bénévoles.
- Pour fournir un point de référence permettant de mesurer les progrès.
- Pour résoudre les problèmes. Le processus de planification en lui-même peut contribuer à la résolution des problèmes.
- Pour constituer des équipes plus fortes.

Quelles sont les limites de la planification?

- La planification est un coup d'œil ponctuel sur une situation donnée.
- L'intuition et la créativité s'avèrent parfois plus efficaces que la planification officielle.
- S'il y a absence de participation au processus, si la vision n'est pas partagée, s'il n'y a pas un bon esprit d'équipe ou si une mauvaise évaluation a été effectuée par le groupe, on ne peut s'attendre à ce que les plans soient élaborés adéquatement.

*La planification stratégique est un exercice utile, mais il est aussi utile de connaître vos limites, de prévoir les problèmes et de les régler, si cela est possible.

Quels sont les obstacles à la planification?

Obstacles	*Surmonter les obstacles*
• Le temps (il y a trop de besoins urgents)	Intégrer des éléments de planification aux réunions ordinaires; créer un comité de planification; avoir recours à un animateur
• Le manque de ressources (tant en ce qui concerne l'argent que les compétences)	Recruter un volontaire possédant des habiletés d'animation; visionner des vidéos ou lire des documents connexes; participer à la formation sur la planification ou l'animation; intégrer la planification aux dépenses d'exploitation
• La participation	Déterminer les avantages et les préoccupations découlant de la planification stratégique avec le groupe; trouver des façons de tirer profit des avantages et de surmonter les préoccupations; démontrer la valeur de la planification stratégique par le biais de vidéos et de citations et d'autres groupes
• Le groupe responsable de la planification (le manque de diversité)	Lancer des idées en vue de déterminer qui doit participer à l'élaboration du plan (les membres du conseil, le personnel, les bénévoles, les autres groupes et les personnes-ressources)
• La peur du changement	S'engager en douceur dans le processus : tous doivent participer au processus d'analyse
• L'absence d'une vision et de valeurs partagées	Fournir du temps et des efforts pour étudier les valeurs personnelles et organisationnelles; faire en sorte que chaque personne détermine ses intérêts au sein de l'organisation
• Les connaissances	Consulter les documents de référence; pratiquer la planification; faire appel aux personnes-ressources

Les éléments de la planification stratégique

Les processus de planification stratégique peuvent varier. Toutefois, de nombreux processus font appel à des éléments semblables en vue de recueillir et d'organiser des renseignements. Voici certains éléments que l'on retrouve fréquemment dans les plans stratégiques :

- La vision
- Les principes directeurs et les valeurs partagées
- La mission
- La structure et la culture organisationnelles
- L'analyse de situation
- Les buts et les objectifs
- Les plans de travail du projet (les plans d'action)
- Le plan financier
- Le plan de communication
- Le plan d'évaluation

Un plan stratégique porte généralement sur une période de trois à cinq ans. Les plans opérationnels (y compris les plans de programme élaborés à l'aide du même processus) font partie d'un plan stratégique et, règle générale, ils sont mis à jour chaque année. Un plan stratégique constitue un document de travail; il est modifié en fonction des expériences du groupe.

Vous trouverez ci-dessous un processus en dix étapes que votre groupe pourra utiliser pour élaborer son plan stratégique. (Ce tableau a été adapté du vidéo et de l'ouvrage *Blueprint for Success - A Guide to Strategic Planning for Non-profit Board Members*, qui est produit par le *National Centre for Nonprofit Boards*. Veuillez consulter les annexes pour obtenir de plus amples renseignements.)

Un processus de planification stratégique en dix étapes	
Qui sommes-nous?	Étape 1 : Créer ou confirmer la vision et la mission de l'organisation. Certains groupes désignent aussi des valeurs partagées et élaborent des principes directeurs et une structure organisationnelle.
Où en sommes-nous présentement?	Étape 2 : (Interne) Analyser le plan actuel (s'il en existe un), de même que le rendement financier et administratif de l'organisation. Étape 3 : (Externe) Évaluer et documenter les questions relatives à la collectivité dont l'organisation est responsable. Étape 4 : Évaluer les forces, les menaces, les faiblesses et les possibilités; ces facteurs auront une incidence sur l'organisation et la planification.
Quel but voulons-nous atteindre?	Étape 5 : Établir les buts et les objectifs préliminaires en se fondant sur les renseignements recueillis et évalués au cours des étapes 1 à 4. Au besoin, revoir et confirmer à nouveau la vision et la mission en fonction des nouveaux renseignements. Étape 6 : Étudier et valider les buts et les objectifs.
Comment allons-nous l'atteindre?	Étape 7 : Élaborer un plan financier et un budget pour appuyer les buts et les objectifs. Étape 8 : Élaborer un plan d'action pour chaque objectif. (Souvent, les groupes utiliseront le même processus pour élaborer des plans individuels.) Étape 9 : Préparer un plan exhaustif qui sera étudié, approuvé et mis en œuvre.
Comment nous débrouillons-nous?	Étape 10 : Évaluer les progrès et mettre à jour le plan de façon régulière.

Les éléments courants de la planification stratégique expliqués en détail

Étape 1

Qu'est-ce qu'un énoncé de vision?

La vision décrit le *but visé*; elle nous donne un aperçu de ce qui constituera un succès. Elle est fondée sur des prévisions raisonnables quant à l'avenir.

Exemple d'un énoncé de vision :

Vision externe

« Tous les porteurs du virus du sida obtiendront les soins dont ils ont besoin dans un lieu confortable et accessible, et bientôt, le sida ne sera plus cause de mortalité au sein de notre collectivité. »

Vision interne

La Société des loutres de mer sera reconnue comme une organisation nationale crédible ayant des membres actifs et bien informés dans chaque province et territoire du Canada.

Un énoncé de vision exhaustif transmettra à la fois la vision interne et la vision externe de l'organisation.

1. **La vision externe** met l'accent sur la façon dont le monde pourrait être amélioré, modifié ou différent si l'organisation atteignait son but.

2. **La vision interne** décrit ce que sera l'organisation lorsqu'elle fonctionnera efficacement en vue d'appuyer la vision externe.

Les renseignements sur la vision sont adaptés du livre *Strategic Planning for Nonprofit organizations - A Practical Guide and Workbook*. Veuillez consulter les annexes pour obtenir de plus amples renseignements.

*** Veuillez consulter les exemples de plans stratégiques présentés dans l'annexe**

Idée de processus : Élaborer une vision

But : Oser imaginer ce qui est possible. Ensemble, déterminer une vision réaliste mais stimulante.

Un tableau de papier sera affiché et une question sera rédigée en haut de ce tableau. Chaque personne disposera ensuite de dix minutes pour inscrire ses trois pensées les plus importantes sous chaque question. Si une idée a déjà été inscrite, un crochet peut être tracé pour montrer que deux personnes ont eu la même idée. Les commentaires seront étudiés en groupe.

- Comment le monde pourrait-il être amélioré, modifié ou différent si notre organisation parvenait à atteindre son but?
- Quels sont les services les plus importants que nous devrions continuer d'offrir, modifier ou commencer à offrir au cours des trois prochaines années?
- Si nous pouvions uniquement effectuer trois changements qui auraient une grande incidence sur notre habileté à offrir des services de qualité, quels seraient ces changements?
- Quelle est la partie la plus importante de notre travail selon les utilisateurs?
- Qu'est-ce qui fait notre unicité?

Par la suite, chaque personne prendra cinq minutes pour désigner trois éléments qu'elle souhaiterait voir faire partie de la vision. Les concepts semblables seront regroupés. En tant que groupe, étudiez ces éléments et élaborez une vision commune. Il se peut que cette vision ait besoin d'être peaufinée. Un groupe ou une personne peut être désigné pour accomplir cette tâche. La vision peut être transmise par des mots, un vidéo ou des images.

Lorsque la vision est complétée, posez-vous la question suivante : Notre vision est-elle stimulante et inspirante pour nous?

Les principes directeurs et les valeurs partagées

Les principes directeurs et les valeurs partagées sont les priorités qui guident l'organisation dans sa prise de décisions sur des questions telles que l'égalité, l'intégrité et la participation.

Exemples:

- Prise de décisions par consensus
- Implication des jeunes
- Diversité
- Distribution équitable des ressources

⇒ En quoi croient vos membres et votre personnel? Quelles sont les valeurs organisationnelles relativement aux personnes, aux processus et aux programmes? Par exemple, comment les groupes prendront-ils des décisions?

⇒ Quels sont les rôles des membres du groupe?

Énoncé de mission

Un énoncé de mission décrit les raisons pour lesquelles un groupe existe. En outre, il décrit *les buts du groupe*, mentionne *les gens qu'il sert* et *ce qui le distingue.*

Exemple:
Notre mission consiste à protéger et restaurer l'environnement naturel et à créer des opportunités pour l'éducation du public sur les milieux fragiles en préservant des corridors et de grands espaces à l'état sauvage.

Idée de processus : Élaborer une nouvelle mission

(Si vous possédez déjà un énoncé de mission, intégrez-le aux renseignements que vous étudierez dans le cadre de votre analyse de situation afin de voir si la mission a besoin d'être peaufinée.)

Avant la réunion, nous enverrons un sondage aux membres du groupe qui portera sur ces principales questions :

- Quel est le but premier de notre groupe?
- Quelles sont les personnes que notre groupe vise à aider?
- Pour quelles raisons notre groupe est-il important?
- Pour quelles raisons les autres personnes devraient-elles appuyer notre groupe?
- Quelles sont les personnes que notre groupe dessert?

Une liste sera élaborée à partir des réponses données au sondage, et ce avant la réunion. Au cours de celle-ci, chaque personne recevra des points autocollants colorés qu'elle devra placer à côté des énoncés qui correspondent le plus à sa pensée. En se fondant sur les secteurs prioritaires mis en évidence, le groupe sera divisé en groupes restreints, qui utiliseront les renseignements pour créer un énoncé de mission. Ils présenteront ensuite leurs commentaires. L'énoncé de mission peut être peaufiné ultérieurement par une personne ou un groupe restreint.

*Vous avez une autre idée de processus? Consultez la rubrique *Open Space Technology* dans les annexes de ce manuel.

La structure et la culture organisationnelles

La structure

Les organisations sont en constante évolution. Il est utile de déterminer ce que fait votre organisation et les rôles que vous jouez au sein de celle-ci.

Il existe une gamme de structures qui peuvent être employées par une organisation.

Modèle du groupe dans son ensemble : L'ensemble du groupe fonctionne comme une équipe. Ce modèle est souvent utilisé au sein des petits organismes. Il n'est pas nécessaire d'avoir un chef d'équipe; toutefois, règle générale, une personne doit être assignée à la planification des tâches et elle doit diriger le groupe de manière à ce que chaque personne ait la chance d'apporter sa contribution.

Modèle hiérarchique : Le modèle hiérarchique traditionnel est composé de gestionnaires et de superviseurs qui dirigent d'autres employés. Certaines décisions sont déléguées ou le superviseur prend des décisions en se fondant sur les commentaires et la rétroaction.

Modèle d'équipe : Les organismes d'envergure peuvent diviser leur personnel en sous-groupes. Chaque équipe fonctionne de la même façon que le modèle du groupe dans son ensemble. Le directeur exécutif assure la coordination des diverses équipes.

Combinaison : Un organisme peut choisir une combinaison des modèles mentionnés ci-dessus.

Idée de processus :

- Élaborez l'organigramme du groupe. (Voyez la façon dont chaque personne joue un rôle important.)

Éléments à considérer et à représenter dans votre organigramme :

- Quels sont les groupes impliqués dans votre organisme : les bénévoles, les membres, la communauté (les gens, l'environnement), les employés (temps plein, contractuels, temps partiel), le conseil de gestion, le comité exécutif, les groupes consultatifs, les comités, le directeur exécutif.
- Comment chaque groupe communique-t-il avec les autres? Ce processus peut-il être amélioré? Comment?
- Où se trouve le pouvoir de prise de décision? Existe-t-il différents niveaux de participation à la prise de décision pour les divers groupes? Quels sont-ils?
- Comment décririez-vous votre organisme? Centralisé, horizontal, hiérarchique, flexible, autonome, etc.?
- Quels atouts chaque groupe possède-t-il?

*Utiliser des symboles (cercles, carrés, rectangles, autres formes), des lignes, des nombres, des lettres pour bien capturer l'information.

La culture :

« Afin de déterminer et de comprendre les origines de la culture organisationnelle, nous devons examiner trois éléments, outre les valeurs organisationnelles souhaitées, qui sont au cœur de la culture : les héros et les héroïnes de l'organisation, les rites et les rituels de celle-ci et son réseau culturel. »

Tiré de *Applied Strategic Planning*; la référence complète peut être consultée en annexe.

- Quelle est la culture de votre organisation?

Étapes 2, 3 et 4

L'analyse de situation

Le but d'une analyse de situation est de mettre en évidence les facteurs internes et externes qui peuvent aider le groupe ou entraver ses activités.

Idée de processus : Analyse de situation

Recueillir des renseignements généraux sur votre groupe, soit sa mission, ses buts, ses objectifs et ses programmes actuels. Intégrer les renseignements d'évaluation donnés par les membres, la clientèle, le personnel et les bénévoles concernant l'efficacité des services que vous offrez et l'organisation en elle-même. Relever les renseignements pertinents concernant votre domaine, notamment des sondages, des articles récents, des livres et des rapports pour cerner les tendances externes. Transmettez ces renseignements avant la première réunion de planification pour aider le groupe de planification à s'exprimer sur les questions suivantes :

Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions; d'autres questions s'appliquant davantage à l'organisation peuvent être élaborées.

(Les forces, les faiblesses, les possibilités, les menaces)

À l'interne

- Quelles sont les forces du groupe? Quels sont les bons coups du groupe?
- Quelles sont les faiblesses du groupe? Qu'est-ce qui peut être amélioré?
- Dans quelle mesure le groupe utilise-t-il l'ensemble de ses ressources actuelles, plus particulièrement les membres du conseil, les autres bénévoles et le personnel?
- Comment la structure organisationnelle doit-elle être modifiée, si cela est nécessaire?

- Quelles possibilités sont offertes au groupe? Quelles sont les mesures prises par le groupe pour surmonter les faiblesses mentionnées ci-dessus?
- Qui pourrait éventuellement faire partie du groupe?
- Qu'est-ce qui constitue une menace pour le groupe?

À l'externe

- Quels sont les facteurs externes d'ordre politique, économique et social qui ont une incidence sur le groupe? Dans quelle mesure les tendances et les changements économiques peuvent-ils affecter nos efforts? Est-il possible que les changements apportés aux comportements politiques et sociaux nécessitent une modification des approches?
- Quelles sont les ressources dont le groupe aura besoin?
- Quelles sont les personnes des autres collectivités et organisations qui s'intéressent à la mission du groupe et l'appuient?

Étapes 5 et 6

Les buts

Les buts s'appliquent à l'ensemble et sont de portée générale. Règle générale, il s'agit d'énoncés à long terme qui indiquent un résultat désiré.

* Les buts et les objectifs peuvent être rédigés à plusieurs niveaux. Les buts et les objectifs organisationnels peuvent être définis à l'échelon macroéconomique, qui peut comprendre le voisinage, les collectivités, les provinces, les régions, etc. Les buts et les objectifs de programme individuels découleront des buts et objectifs organisationnels de l'échelon microéconomique, qui peut comprendre les comportements individuels, les comportements familiaux et les interactions des groupes.

- Certains documents appliquent la définition d'un but à un objectif et vice-versa. Il ne faut pas oublier de suivre le cheminement logique en allant du général au spécifique et de se concentrer sur *la description du changement* qui améliorera le problème que vous tentez de régler lorsque vous définissez les objectifs d'un programme.

Exemples :

- **Plan stratégique** : But organisationnel : Améliorer l'environnement du comté de Charlotte

But de financement : Augmenter le nombre d'adhérents

- **Plan opérationnel** : But du programme : Réduire la consommation d'énergie dans le comté de Charlotte

Objectif de communication : Transmettre notre message sur les questions relatives à l'énergie à un plus grand public

Truc : Vérifiez si vos buts sont faciles à comprendre, sont fondés sur une question particulière, sont des énoncés qui s'appliquent à l'ensemble et sont de portée générale et décrivent les changements prévus.

Idée de processus : Élaborer des buts

- Surligner la définition d'un but sur le tableau de papier.
- Présenter des exemples de buts diversifiés.
- Commencer l'élaboration de buts pour le groupe.
- Donner à chaque personne cinq minutes pour rédiger, sur des fiches aide-mémoire roses, jusqu'à trois idées de ce que le groupe devrait faire et, sur des fiches aide-mémoire bleues, les questions auxquelles le groupe devrait s'attarder?
- Demander à l'animateur de recueillir les fiches et de les regrouper par thème sur le mur.
- Tenir une discussion ouverte sur les domaines qui semblent prioritaires.
- Déterminer, à partir des renseignements présentés, quels pourraient être les nouveaux buts dès aujourd'hui et au cours des trois prochaines années.
- Diviser le groupe en groupes restreints et demander à ces groupes d'élaborer trois buts en se fondant sur les priorités figurant sur les fiches aide-mémoire. Après trente minutes, chaque groupe doit présenter ses buts. Les afficher au mur, rassembler le groupe et analyser les buts pour cerner les thèmes communs.
- Finaliser les buts.

Les objectifs

Pour atteindre des buts, il faut se fixer des objectifs. Un objectif est un but précis que se propose l'action. Les objectifs sont spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et de durée limitée. Pour atteindre chacun des buts, il faut parfois se fixer plusieurs objectifs.

Activités (Stratégies) - **Il s'agit ici de la marche à suivre. On entend par stratégies les mesures à prendre en vue d'atteindre ces objectifs, par exemple tenir un atelier, lancer une campagne de publicité-médias et promouvoir les changements stratégiques.**

Voici ce que l'on trouve dans le *Guide d'évaluation de projet* de Santé Canada concernant les objectifs : « Pour exécuter un projet et bien l'évaluer, il faut absolument que les objectifs du projet soient clairs. Une bonne définition des objectifs est à la base de la démonstration de l'impact du projet. Or, mettre des objectifs de projet par écrit peut présenter des difficultés pour de nombreux groupes ».

Plusieurs personnes confondent « objectifs » et « activités ». Par exemple, un projet pourra avoir comme objectif la création d'un vidéo pour expliquer la transmission du VIH/sida. Créer un vidéo est une activité. Cette activité vise (son objectif) l'accroissement des connaissances sur la transmission du VIH/sida.

Il y a deux conseils pratiques à suivre pour énoncer de bons objectifs de projet :
(1) indiquer les changements précis que le projet est censé apporter;
(2) s'assurer que ces changements sont mesurables.

Pour définir les objectifs précis du projet, il est bon de se demander : **Que voulons-nous changer?**

Une fois que les objectifs du projet sont définis de façon générale, il est important de s'assurer qu'ils sont mesurables. Il y a cinq éléments principaux à considérer lorsqu'on établit des objectifs de projet précis et mesurables. Les voici, sans ordre particulier :

- la date à laquelle le changement se produira
- le changement précis souhaité (employer des verbes d'action)
- la mesure (nombre ou pourcentage)
- le groupe cible
- l'endroit

Bien que l'utilisation de ces éléments puisse varier d'un projet à l'autre, il est bon, en règle générale, de les inclure tous les cinq dans les objectifs de projet.

Par exemple, un projet qui vise à sensibiliser des élèves du secondaire aux facteurs de transmission du VIH/sida pourrait avoir comme objectif :

D'ici le 1er août 1996 (date), la connaissance des facteurs liés à la transmission du VIH/sida (changement précis) aura augmenté de 30 % (mesure) chez les élèves du secondaire (cible) à Montréal (endroit).

(Ces renseignements sont tirés du *Guide d'évaluation de projet : Une démarche participative* de Santé Canada. Vous pouvez télécharger le document complet à l'adresse suivante : **Error! Bookmark not defined.**).

Exemples de buts et d'objectifs de programme

But n° 1 - Réduire la malnutrition chez les jeunes enfants

Objectif n° 1.1 - Augmenter les connaissances de 60 % des mères de Tofinio et leur donner des renseignements pertinents concernant la santé et la nutrition au cours des trois prochaines années.

Activité : Élaborer, en collaboration avec les mères, un manuel qui leur est destiné. (Dresser la liste des autres mesures prévues.)

Objectif n° 1.2 - Perfectionner les habiletés de 60 % des mères de Tofinio en leur apprenant comment tirer profit dans la pratique des renseignements obtenus concernant la santé et la nutrition afin que leurs enfants soient en meilleure santé.

Activité : Mettre au point des ateliers de courte durée dans des endroits où les mères pourront se rendre.

But : « Nouvel Espoir » a pour but d'améliorer la santé générale des adolescents du comté de Charlotte.

Objectif :
Plus ou moins bien formulé : Tenir dix ateliers sur le développement de l'estime de soi.

Mieux formulé : Augmenter par 30% l'estime de soi des jeunes du secondaire d'ici 2002.

But : Le but général du Groupe environnemental de Waterford est d'améliorer le milieu naturel du comté.

Objectifs : (l'un des cinq objectifs)
Énergie :
Plus ou moins bien formulé : Participer à un programme de conservation de l'énergie.

Mieux formulé : La ville de Waterfield réduira sa consommation d'énergie de 20 % d'ici 2001.

But : Réduire le niveau de dysfonctionnement au sein des familles et améliorer les compétences parentales au sein de la collectivité cible.

Objectifs :

- Renverser la tendance actuelle d'augmentation des cas rapportés de violence faite aux enfants de manière à rapporter moins de 300 cas d'ici 1999.
- Diminuer le nombre de fugueurs de 20 % au cours des trois prochaines années.
- Augmenter le nombre de parents qui établissent des règles appropriées pour régir le comportement de leurs enfants (tel que mesuré par des sondages effectués auprès des parents et des jeunes).

*Cet exemple est tiré de l'ouvrage **Community Self-Evaluation Workbook** du Community Prevention Grants Program et il est disponible à l'adresse suivante : http://www.ncjrs.org/html/selfeval/1-08.html*

Questions :

- Vos objectifs de programme et de projet sont-ils « synchronisés » avec les buts et les objectifs de votre groupe?
- Vos buts sont-ils clairs et succincts?
- Vos buts et vos objectifs sont-ils fondés sur votre évaluation de la collectivité?
- Vos objectifs mesurent-ils les changements plutôt que les activités? Si les personnes mettent une activité en évidence, demandez-leur pourquoi. Ceci peut vous aider à comprendre les changements fondamentaux que le groupe recherche. Utilisez des expressions comme « augmenter » et « réduire », et non « créer » ou « fournir ». Voici un exemple : « Augmenter la compréhension du cancer du poumon chez mille adolescents d'ici janvier 2001 ».
- Vos objectifs sont-ils spécifiques, mesurables, réalistes et de durée limitée?
- Vos buts et vos objectifs ont-ils été examinés par une autre personne afin d'en garantir la clarté?

Idée de processus : élaborer des objectifs

- Surligner la définition d'un objectif sur le tableau de papier.
- Présenter des exemples d'objectifs diversifiés.
- Commencer l'élaboration d'objectifs pour le groupe.

Examiner chaque but possible. Que devons-nous faire pour atteindre chaque objectif? Le groupe sera divisé en groupes restreints et chacun d'entre eux discutera d'un but spécifique. Chaque groupe utilisera les questions qui suivent pour formuler des objectifs.

- Quelles sont les ressources nécessaires?
- Quelle est l'échéance?
- Comment les progrès seront-ils mesurés?
- Qui seront les participants?
- Qui sera responsable?

Tous les groupes disposeront de trente minutes pour rédiger des objectifs correspondant à chacun des buts visés. Ils les présenteront ensuite au groupe. Il faut maintenant finaliser les objectifs. Sont-ils spécifiques, mesurables, de durée limitée et axés sur les résultats?

Étapes 7, 8 et 9

Plans d'action

Ils indiquent ce qui doit être effectué pour atteindre chaque objectif :

- Quelles sont les personnes clés?
- À quel moment l'activité commencera-t-elle?
- À quel moment se terminera-t-elle?
- Quelles ressources seront nécessaires?
- Qui participera à l'exécution du travail?
- Comment le travail sera-t-il évalué?

Plan de communication

- Avons-nous besoin d'une stratégie de communication pour l'organisation? (Pourquoi? Il peut y avoir des stratégies de communication spécifiques pour différents programmes.)
- Le cas échéant? Qui doit connaître notre message (le public, les partenaires, le gouvernement, les chefs de la collectivité, etc.)?
- Que devons-nous annoncer?
- À quel endroit devons-nous l'annoncer (dans les journaux, à la radio, dans les salles communautaires, dans les feuillets paroissiaux)?
- Quel est le meilleur moment?
- Comment devons-nous l'annoncer (par le biais d'affiches, de conférences de presse, de communiqués de presse, de publipostage direct, de haut-parleurs, de conférences, d'exposés, d'annonces)?

Plan financier

Il doit être fondé sur les buts et les objectifs du groupe. Voici les éléments qui doivent figurer dans un plan financier :

- Revenus : Cotisations, subventions, événements spéciaux, etc.
- Dépenses : Fournitures, biens de location, honoraires, publicité, etc.
- Quelles pourraient être les dépenses au cours des trois prochaines années?
- Quelles pourraient être les sources de revenus?
- Comment pouvons-nous augmenter les sources de revenus et/ou réduire les dépenses?
- Comment pouvons-nous effectuer la planification à long terme du financement?

Étape 10

Évaluation

Vous avez donc réalisé l'ensemble de cette activité. Qu'est-ce qui en résulte? Y a-t-il une différence? Le but ultime de la planification n'est pas le plan en lui-même, mais plutôt l'accroissement de la capacité de travailler à votre mission en atteignant les buts et les objectifs établis.

Qu'est-ce que l'évaluation?
L'évaluation est un processus qui vous aide à découvrir dans quelle mesure vous respectez vos buts et vos objectifs et à planifier l'avenir.

Quels sont les résultats, les indicateurs et les mesures?
Un **résultat** est un changement désiré ou un résultat que vous souhaitez obtenir. Quelle forme prendra le succès?

Un **indicateur** est une activité ou un signe spécifique qui vous avisera des changements qui surviennent. Comment saurez-vous si vous avez réussi?

Les **mesures** sont les données ou les renseignements courants dont vous avez besoin pour appuyer un changement qui est survenu. Les mesures démontrent que vous avez dénombré ou évalué quelque chose.

Par exemple, un atelier Internet pourrait constituer une activité
Résultat : Améliorer la communication entre les gens de même mentalité
Indicateur : Les groupes seront beaucoup mieux outillés pour utiliser Internet

Mesures :

- Douze membres peuvent maintenant utiliser Internet
- La moitié du groupe (50 %) peut maintenant utiliser Internet
- Les membres ont demandé deux séances Internet supplémentaires

Voici certaines méthodes d'évaluation :

- Établissement de rapports : lire et/ou rédiger des rapports trimestriels, des rapports provisoires et des rapports de fin d'exercice
- Pré-tests et post-tests
- Groupes de discussion
- Entrevues avec des membres de la collectivité
- Journaux
- Observations
- Sondages par téléphone, par courriel et par courrier
- Tests standardisés
- Notes du personnel
- Enregistrements audio et vidéo
- Procès-verbaux de réunions

* Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'évaluation, consultez la page 39 de l'annexe.

Autres renseignements

Le temps : combien de temps cela prendra-t-il?

Divers facteurs, notamment la complexité des questions, la taille de l'organisation, le travail effectué antérieurement en matière de planification ainsi que l'engagement détermineront le temps que le groupe doit consacrer à un plan stratégique. Certains groupes tiennent des séances de planification d'un ou deux jours chaque année ainsi que des réunions de suivi avec le conseil, les membres et le personnel. D'autres groupes tiennent des séances de plus courte durée tous les deux mois, qui porteront sur les questions prioritaires; les membres du groupe effectuent le travail entre les réunions. Il serait bon de choisir une personne ou un groupe qui sera responsable de la planification stratégique et opérationnelle pour votre groupe de manière à ce que le processus se déroule comme prévu.

La planification stratégique avec plus d'un groupe

Vous désirerez peut-être travailler en collaboration avec d'autres groupes concernant une question particulière. Vous pouvez toujours utiliser les mêmes étapes fondamentales de la planification stratégique; toutefois, il existe certaines différences fondamentales.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la planification avec plus d'une organisation, veuillez consulter la liste des publications en annexe, y compris le document *Strategic Planning for Non-profit Organizations*, qui est financé par la fondation Wilder.

Pour vous aider à démarrer : rédiger, mettre en œuvre et évaluer le plan

- Préciser l'objectif visé
- Choisir les participants et le processus de planification
- Élaborer un calendrier pour votre processus de planification stratégique
- Transposer vos plans stratégiques en plans de travail et en budgets annuels
- Évaluer vos progrès de façon trimestrielle ou semestrielle
- Choisir une personne ou un comité qui sera responsable de la planification
- Mettre à jour vos plans
- Mettre l'accent sur les progrès par rapport aux buts visés et célébrer vos réussites
- Prévoir de quoi nourrir les participants dans le cadre d'une séance de planification
- Classer vos initiatives de planification par ordre de priorité
- Ne pas oublier qu'il n'y a aucune méthode de planification parfaite. Utiliser un processus qui convient à votre groupe. Utiliser différentes techniques.
- Tirer des leçons de votre évaluation et apporter les changements appropriés

C'est également un bon moment pour réviser les règles qui régissent votre organisme: votre charte et vos règlements, les exigences provinciales et fédérales pour l'incorporation, pour le statut d'organisme de charité, etc.

La planification de programme - Dévoiler les liens

Pourquoi est-il important d'exposer les liens qui existent entre diverses questions d'environnement, de santé, d'économie et de société lors de l'élaboration des plans de programme?

Il arrive parfois que les dilemmes auxquels sont confrontées nos collectivités puissent être résolus rapidement. Toutefois, il nous arrive souvent d'être mis en présence de problèmes sociaux complexes qui, inévitablement, sont le résultat de nombreux facteurs. Dans de telles situations, nous aurons besoin de modèles de planification de programme qui nous inciteront à adopter une perspective holistique. Par exemple :

Pourquoi réfléchir à l'environnement si vous vous intéressez à la santé humaine?

La vie des êtres humains dépend de la Terre.

* Ils ont besoin d'eau fraîche pour boire, faire à manger, fabriquer divers objets, produire de l'électricité, et ainsi de suite.

* Ils ont besoin d'air pur pour respirer (les êtres humains respirent environ 15 000 litres d'oxygène chaque jour).
* Ils ont besoin du sol pour vivre, cultiver des aliments, élever des animaux, construire des voitures et fabriquer du papier.
* Ils ont besoin de la flore et de la faune pour se protéger, s'abriter et se nourrir.

Pourquoi réfléchir aux êtres humains si vous vous intéressez à l'environnement?

Nous devons nous pencher sur notre existence.

Les êtres humains sont partout. Leurs gestes ont des répercussions sur l'environnement. Ils ont besoin de celui-ci pour vivre. La question est la suivante : comment pouvons-nous vivre de manière plus viable à long terme?

Turlington en santé
notre
Plan stratégique
2000-2003

Notre plan
Qui sommes-nous? Notre vision, notre mission, nos principes directeurs
Quel but voulons-nous atteindre? Nos buts et nos objectifs
Comment allons-nous l'atteindre? Notre plan de travail, notre budget, notre plan de communication
Comment nous débrouillons-nous? Notre plan d'évaluation
* Plans de programme annuels

Janvier 2000

Notre vision

Faire en sorte que les habitants de Turlington prennent des décisions qui assurent un équilibre à long terme entre la santé des gens, le milieu naturel et l'économie.

Nos principes directeurs

- Prendre des décisions par consensus
- Faire participer de nombreux membres de la collectivité qui travaillent dans les domaines de l'environnement, de la santé et de l'économie

Notre mission

Turlington en santé travaillera en collaboration avec tous les membres de la collectivité en vue de donner des renseignements et de concevoir des programmes et des politiques qui mettent l'accent sur la concrétisation du développement durable.

Notre structure organisationnelle

Nous fonctionnons selon le modèle d'équipe

Notre but

- Augmenter le nombre d'organismes communautaires, d'entreprises et de ministères gouvernementaux qui font appel à la planification durable (ce qui permet d'assurer un équilibre entre les facteurs liés à la santé, à la société, à l'environnement et à l'économie)

Nos objectifs

- Améliorer les connaissances des habitants de Turlington concernant le développement durable; pourquoi est-ce important?; dans quelle mesure ce mode de pensée pourra-t-il faire partie de notre collectivité lorsque nous lancerons une campagne de sensibilisation qui commencera en 2001 et se terminera en 2003?
- Améliorer la capacité des entreprises, du gouvernement et des organismes communautaires de Turlington à intégrer la planification durable à leurs tâches quotidiennes par le biais d'une série d'ateliers qui auront lieu en 2001 et en 2002

- **Élaborer une politique de planification durable qui sera employée par les entreprises, le gouvernement et les groupes communautaires d'ici 2005 par le biais du travail accompli par un comité composé de diverses parties intéressées**

Notre plan de travail

Notre plan de travail est fondé sur nos objectifs

↑ = Objectif de première importance
● = Objectif d'importance moyenne, nécessite davantage de discussion
↓ = Objectif d'importance secondaire, soutien à d'autres groupes

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
• **Exemple** : Améliorer le profil organisationnel	↑	↓	↓
• Constituer un comité consultatif pour la campagne de sensibilisation	●	↑	↑
• Effectuer des recherches sur les meilleures techniques relatives aux campagnes			
• Élaborer une ébauche de stratégie			
• Mettre en place certains éléments : annonces publicitaires, numéros sans frais, publicités sur des cartons à lait, vérifications gratuites, exposés dans le cadre des réunions, parrainage des événements de la collectivité			
• Se concentrer sur les aspects d'essai de la campagne et faire des ajustements			
• Lancer des campagnes			
• *Autres*			

Notre plan financier : Il intègre le budget d'exploitation et les stratégies en vue de concrétiser le budget

Exemple : Budget d'exploitation triennal

Revenus	2000 - 2001	2001-2002	2002-2003
Exemple **:** Contributions des entreprises locales	15 000 $	15 000 $	17 000 $
Entreprises d'envergure			
Aide municipale à l'exploitation			
Subventions provinciales			
Subventions fédérales			
Intérêts sur les placements			
Collecteurs de fonds			
Revenus divers			
Total des revenus			

Dépenses
Salaires
Formation du personnel
Assurance contre les accidents du travail
Vérification
Services professionnels
Dépenses liées au bureau
Impression et papier
Publicité
Téléphone
Frais de poste et d'expédition
Frais bancaires
Photographie et vidéo
Déplacements
Achat d'équipement
Forums et événements communautaires
Imprévus
Total des dépenses

Notre plan de communication

Objectifs
Améliorer les connaissances des groupes cibles concernant Turlington en santé

Groupes cibles :
À l'interne :

- Membres du conseil
- Tous les membres

À l'externe :

- Journaux quotidiens et hebdomadaires
- Organismes non gouvernementaux (ONG), y compris les groupes communautaires, les groupes environnementaux, les groupes du secteur de la santé, les premières nations, les groupes jeunesse et les groupes de développement économique
- Entreprises locales
- Ministères gouvernementaux

Groupe cible	Activité	Date
À l'interne : - *Membres du conseil* - *Tous les membres*	• Présenter un exposé au conseil • Distribuer la nouvelle brochure de Turlington et les fiches signalétiques pour leur donner les derniers renseignements concernant les événements en leur envoyant des messages électroniques ou au cours des réunions	*Jan. 2000* *Mars 2000 (deux fois par an)*
À l'externe : - *Journaux* -*ONG* - *Entreprises* - *Gouvernement* - *Ministères*	• Élaborer un dossier de presse et une fiche signalétique portant sur les membres du personnel et les activités de l'organisation. Les envoyer aux médias. Inviter ces derniers à visiter une entreprise qui intègre la planification durable à son fonctionnement. • Produire une brochure et la distribuer aux ONG, aux entreprises et ministères gouvernementaux (chaque brochure est destinée à l'un des trois groupes)	*Juin 2000* *Sept. 2000*

	• Produire un prospectus et le distribuer aux ONG et aux entreprises pour leur rappeler le soutien offert et favoriser les communications par le biais des numéros sans frais	*Avril 2001*
	• Publier des annonces et des communiqués d'intérêt public dans le réseaux et les bulletins communautaires, au besoin	*En cours*
	• Assister aux événements communautaires et présenter des exposés au cours des réunions, notamment celles de la chambre de commerce. Élaborer une stratégie à cet égard d'ici janvier 2001	*En cours*

Notre plan d'évaluation

L'évaluation sera à la fois qualitative et quantitative. Des indicateurs seront créés pour les programmes individuels.

Nous évaluerons :

- notre fonction en tant que groupe
- les programmes individuels

Nous tiendrons chaque année une réunion d'évaluation au cours de laquelle nous étudierons les rapports produits par le personnel, les procès-verbaux des réunions, les évaluations des programmes et notre fonction en tant que groupe. Les discussions qui se dérouleront dans le cadre de la réunion porteront sur les questions mentionnées ci-dessous. Nous élaborerons par la suite nos stratégies pour l'année à venir en nous fondant sur ces renseignements.

1. Qu'avions-nous prévu faire?

2. Avons-nous fait ce que nous avions prévu?

3. Quelles leçons avons-nous tirées de ce qui a fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné?

4. Quelles ont été les incidences positives de notre travail?

5. Que pouvons-nous faire différemment?

6. Comment prévoyons-nous appliquer nos conclusions à la formation continue?

Plan de programme : ateliers sur la viabilité (entreprises)

Activité : Dix ateliers sur la planification durable seront élaborés en collaboration avec les petites entreprises, à l'intention de celles-ci; ces ateliers auront lieu en 2001 et en 2002 à Turlington

But : Mettre en valeur le potentiel des participants à tenir compte des facteurs liés à la santé, à l'environnement et à l'économie lors de l'élaboration de plans stratégiques ou de plans d'affaires

Objectifs :

- Aider les groupes à apprendre au contact des autres personnes ou par le biais du réseau
- Présenter des ateliers pratiques et interactifs avec des conférenciers du milieu des affaires qui ont intégré la planification à leur fonctionnement
- Fournir des renseignements, des ressources documentaires et du financement qui permettront l'intégration de la planification au sein de leur organisation

Plan de travail :

**** Désigner un domaine prioritaire***

Recommandations	Qu'est-ce qui doit être fait?	Quand?	Par qui?	Fait (✓)
Exemple : Constituer un comité consultatif qui apportera sa contribution aux ateliers	Recueillir les suggestions des membres, rédiger une lettre d'invitation, établir un calendrier et des responsabilités pour le groupe, tenir une première réunion	Jan. 2001	Trudy	
Effectuer une première étude et rechercher des organismes, des personnes-ressources et des programmes similaires dans le domaine				
Effectuer des sondages téléphoniques auprès de vingt petite entreprises pour obtenir leurs impressions et leurs suggestions concernant l'atelier				

Budget

	En espèces		En nature
Dépenses	*Budget*	*En ce moment (date)*	
Exemple : **Salaires** • **Coordonnateur de programme** 40 heures par semaine x 6 mois x 17 $ l'heure (y compris tous les avantages sociaux) • **Soutien administratif** • **Gestionnaire**	14 400 $ 3 000 $ 1 500 $		
Photocopie, impression			
Frais de poste et de messagerie			
Fournitures pour le bureau et les ateliers (papier, enveloppes, chemises)			
Téléphone			
Traiteur			
Ressources			
Locations de salles et d'équipement			
Total			
Revenus	En espèces		En nature
Salaires (exemple)			*Temps de bénévolat :* *10 bénévoles* *x 3 heures/semaine* *x 4 semaines =* 1 200 $
Frais d'inscription			
Levées de fonds			
Financement public • Fédéral (nom) • Municipal			
Entreprises • *Dooley Print* (brochure de l'atelier) • *Turlington Wind Power Corp.*	 2 000 $		1 500 $
Total			

- Turlington en santé est un organisme de bienfaisance enregistré qui peut remettre des reçus d'impôt, ce qui constitue un mesure incitative pour les entreprises et les donateurs individuels et une nécessité pour certaines fondations.
- Après la proposition initiale de l'atelier, les entreprises ont été contactées en vue de s'assurer que l'idée était utile et pertinente. Le groupe a effectué le travail préliminaire en vue de planifier, de désigner et de garantir les sources de financement.

Plan de communication :

- Utiliser la même structure que le plan stratégique (à effectuer par Trudy ce mois-ci)

Évaluation :

- Établir les résultats, les indicateurs et les mesures avec le groupe. Par exemple :
  - le **résultat** d'un atelier peut être que le personnel participe aux pratiques du développement durable
  - l'**indicateur** peut être une vérification environnementale exhaustive
  - une **mesure** peut être le nombre de fois au cours d'une année, les personnes qui participent
- Disposer d'une feuille d'évaluation lors des ateliers
- Six mois plus tard, effectuer un sondage téléphonique détaillé auprès de la moitié des participants pour voir s'ils mettent en œuvre des processus de planification durable. Des évaluations à plus long terme seront envisagées si les décisions sont plus durables et les résultats, positifs.
- Les participants au cours se sont entendus pour effectuer un examen par les pairs par le biais d'observation de leurs processus sur les lieux de travail, six mois après l'atelier.

Ressources

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	**Définition et mots clés**
RESSOURCES	**Lectures rapides, ouvrages et documents audiovisuels**
SITES INTERNET	**Connexions Internet**
FORMATION ET FORMATEURS	**Cours et programmes crédités et non crédités**

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Définition

Qu'est-ce que la planification stratégique?

La planification stratégique est un processus systématique qui détermine ce que vous êtes, où vous en êtes, quel but vous voulez atteindre, comment et à quel moment vous voulez l'atteindre, qui effectuera le travail et quels en sont les coûts.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce qu'est la planification stratégique et sur ce qu'elle n'est pas, consultez le site suivant :
http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html

Mots clés

Lorsque vous recherchez des renseignements sur la planification stratégique, certains des mots clés suivants peuvent être utiles :

plan d'action	planification des buts	forces	résolution de problèmes
objectifs	possibilités	créativité	principes directeurs
mission	buts à court terme	menaces	orientations futures
vision	buts à long terme	points vulnérables	
cadre pour la rédaction de propositions de subventions	processus de réflexion pour la planification	planification de programmes	

RESSOURCES

À emprunter

Vous pouvez trouver les ouvrages et vidéos mentionnés ci-dessous à la bibliothèque du Programme d'animation communautaire. Pour emprunter l'un de ces articles, veuillez communiquer avec le PAC en composant le 1-800-663-5755 (sans frais) ou le (902) 426-6806 (dans la région d'Halifax). Vous pouvez aussi vous en procurer une copie ou demander à votre bibliothèque municipale d'en commander une copie.

Applied Strategic Planning- How to to Develop a Plan That Really Works . 1993, Leonard Goodstein, Timothy Nolan, J. William Pfeiffer, McGraw Hill
Cet ouvrage décrit en détail un processus concret de planification stratégique. Un guide d'accompagnement destiné aux conseillers, qui comprend des activités, des tableaux et des graphiques, est aussi disponible.

Beyond Strategic Planning - [How to involve nonprofit boards in growth and change]
1993, Douglas C. Eadie, National Centre for Non-Profit Boards
National Centre for Nonprofit Boards, Suite 501, 2000 L. Street, NW, Washington, D.C., 20036-4907 Téléphone : (202) 452-6262 Télécopieur : (202) 452-6299 http://www.ncnb.org
Il s'agit d'un court ouvrage qui définit certains éléments fondamentaux de la planification stratégique.

Board Member's Guide to Strategic Planning
1997, Fisher Howe, National Centre for Non-Profit Boards (voir les coordonnées ci-dessus)
Cet ouvrage met l'accent sur le point de vue de certains membres de conseils concernant la planification stratégique, la préparation à la planification, la réalisation de la planification et le passage de la planification à l'action.

Simplified Strategic Planning - **[A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast]**
2000, Robert W. Bradford et J. Peter Duncan, Chandler House Press
Ce guide facile à lire décrit le processus de planification, mais en mettant l'accent sur les entreprises.

The All Star Company: People, Performance, Profit
1994, Nick Marsh, Inclusion Press
Cet ouvrage expose l'importance d'un bon rendement et de la volonté d'amélioration continuelle.

Critical Paths: Organizing on Health Issues in the Community
1989, Jennifer Keck, Henriette Dauphinais et John Lewko, Between the Lines
L'ouvrage *Critical Paths* est un guide d'introduction destiné aux organisateurs communautaires, aux parents, aux éducateurs et aux professionnels de la santé qui s'intéressent aux questions et

aux pratiques liées à la santé à l'échelle locale. On y décrit des méthodes spécifiques permettant d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'éducation à la santé au sein de n'importe quelle communauté.

The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction to Sustainable Development Planning
1996, International Council for Local Environmental Initiatives et Centre de recherches pour le développement international.
En juin 1992, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement a adopté Action 21, un plan d'action général sur le développement durable.

Long and Short Term Planning
1985, Dorothy Strachan and Judy Kent of Strachan Associates; Skills Program
Il s'agit d'un manuel élaboré par Skills Program à l'intention des bénévoles dans le domaine des loisirs, de la santé physique et du sport. Vous pouvez en commander des copies en ligne :
http://www.lin.ca/skillind.htm

Open Space Technology
1998, Harrison Owen
Vous trouverez un vidéo et un guide de ressources qui explique comment utiliser les techniques d'animation pour l'organisation de groupes de toutes tailles afin de traiter de nombreuses questions.
http://www.openspacetechnology.com

Série de fiches techniques de planification
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario
Sur ce site, vous trouverez une série de 23 fiches techniques qui portent sur les sujets suivants : la planification, les communications, la gestion de l'organisation (les comités, les réunions, les collecteurs de fonds et les bénévoles), la gestion du comportement et le leadership. Les fiches techniques de planification tiennent aussi compte des questions suivantes : la planification de programme pour les organisations, la prise de décisions efficaces pour la collectivité, la planification stratégique et la résolution de problèmes.
http://www.gov.on.ca/OMAFRA/english/rural/facts/factshts.htm (Commandez une copie gratuite ou téléchargez-la dans Internet)

Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations **(Revised and Updated)**
1997, Amherst H. Wilder Foundation
http://www.wilder.org/pubs/pubs.html

Strategic Planning for Nonprofit Organizations - A Practical Guide and Workbook
1997, Michael Allison et Jude Kay
Cet ouvrage accompagné d'une disquette explique comment créer un plan stratégique. Commandez cet ouvrage auprès du Point of Light Institute en composant le 1-800-272-8306 (39 $ US)

Planification stratégique : Guide à l'intention des ONG canadiennes
1997, Direction des ONG, Direction générale du partenariat canadien, Agence canadienne de développement international en collaboration avec les firmes Genivar et Focus International
Il s'agit d'un guide sur la façon d'utiliser la planification stratégique en tant qu'outil de gestion efficace.

PATH: Planning Alternative Tomorrows With Hope (A Workbook for Planning Positive Possible Futures for Schools, Organizations, Businesses and Families)
1993, Jack Pearpoint, John O'Brian et Marsha Forest, Inclusion Press
Ce guide de l'animateur permet de présenter des ateliers très détaillés sur la planification stratégique.

Strategic Planning Handbook for Cooperatives
1994, Jerry C. Namken and Galen W. Rapp, United States Department of Agriculture
Ce manuel présente une méthode permettant de favoriser le processus de planification stratégique. On y trouve une description des installations, du personnel et de l'équipement associés au processus de planification. On y trouve aussi une description du « remue-méninges » de même que les règles régissant la tenue de telles séances.

Strategic Planning in Non-Profit and Public Sector Organizations: Description of Planning Model
Frank Martinellli, The Center for Public Skills Training
(http://www.uwex.edu/li/martinellidoc.html)
Il s'agit d'un manuel sur la planification stratégique conçu pour répondre aux besoins des organismes communautaires.

VIDÉOS

Blueprint for Success: A Guide to Strategic Planning for Nonprofit Board Members par Kay Sprinkel Beaumont
Il s'agit d'un vidéo et d'un guide de l'utilisateur produits par le National Centre for Nonprofit Boards, Suite 501, 2000 L. Street, NW, Washington, D.C., 20036-4907
Téléphone : (202) 452-6262 Télécopieur : (202) 452-6299 **http://www.ncnb.org**

PATH in Action: Working With Groups
Inclusion Press & Yellowknife Educ. Dist.1 (65 min.)
Ce vidéo inspirant et instructif trace le portrait de deux groupes qui planifient l'avenir d'un système scolaire; l'un de ces groupes est constitué de 40 élèves du secondaire et l'autre est constitué de cadres supérieurs. C'est un document essentiel pour toutes les personnes qui utilisent PATH pour mettre en œuvre des changements. Ce vidéo présente le leadership et la vision en action. Il est utile pour les intervenants en service social, les petites entreprises, etc.

Pour le commander :
24, Thome Crescent Téléphone : (416) 658-5363

Toronto (Ontario) M6H 2S5

Télécopieur : (416) 658-5067
Courriel : includer@idirect.com
http://www.inclusion.com/video.html

SITES INTERNET

Il existe de nombreux sites Internet qui contiennent des renseignements sur la planification stratégique. Vous trouverez ci-dessous une liste de sites d'où vous pourrez tirer des renseignements courants.

Inclusion Press International
http://www.inclusion.com/index.html
L'entreprise Inclusion Press est une petite maison d'édition qui produit des ouvrages faciles à lire, accessibles et conviviaux qui traitent de l'intégration complète dans les écoles, au travail et au sein de la collectivité. Ce site comporte de nombreux liens qui constituent une excellente source d'information en matière de cours et de conférences.

Charity Village
http://www.charityvillage.com/charityvillage/main.html
Le site Charity Village s'avère excellent pour les organismes à but non lucratif du Canada. Il comporte 3 000 pages de nouvelles, d'emplois, de renseignements et de ressources à l'intention des cadres supérieurs, du personnel, des donateurs et des bénévoles.

Community Tool Box
http://ctb.lsi.ukans.edu/ctb/tb-toc1.html
On trouve sur ce site de l'encadrement pratique permettant de favoriser la santé et le développement des collectivités en reliant les gens, les idées et les ressources.

Should Your Organization Invest in Strategic Planning?
http://www.smartbiz.com/sbs/arts/bjh5.htm
1992, Bill J. Harrison
Il s'agit d'un extrait de l'ouvrage "Fundraising: The Good, The Bad and the Ugly"

Nonprofit Center
http://www.fundsnetservices.com/nonproct.htm
Vous trouverez sur ce site un guide Internet sur les centres de financement, les ressources de collecte de fonds, les revues, les bulletins et les périodiques présentant un intérêt pour les organismes à but lucratif.

Nonprofit Strategic Planning
http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/np_plng.htm

Ce site Internet compile des renseignements sur la planification stratégique destinés aux organismes à but non lucratif. Il comprend une section sur l'évaluation des pratiques de planification sans but lucratif.

Planification stratégique : Guide à l'intention des ONG canadiennes
http://www.focusintl.com/strategy/preface2.htm
Ce guide est divisé en deux sections. La première section explique les étapes du processus de planification stratégique et la deuxième section est une étude de cas qui a été élaborée pour illustrer chaque étape du processus.
Pour commander :
Section des ONG francophones
Direction des organisations non gouvernementales
Direction générale du partenariat canadien
Agence canadienne de développement international
200, Promenade du Portage, 11e étage
Hull (Québec) K1A 0G4

Téléphone : (819) 994-0523
Télécopieur : (819) 997-4193
Courriel : claire_trepanier@acdi-cida.gc.ca

Strategic Planning Riverview Online Network: Fundraising and Other Nonprofit Issues
http://www.rivernetwork.org/strategi.htm
Ce site présente une récapitulation des fondements de la planification stratégique et il comporte une compilation des guides de planification en ligne.

Support Center for Nonprofit Management
http://www.genie.org
Il s'agit d'une Foire aux questions sur la planification stratégique.

The Clearinghouse of the Support Centers of America
http://www.allianceonline.org
Vous trouverez sur ce site 15 questions fréquentes concernant la planification stratégique.

FORMATION

Divers cours et programmes sur la planification stratégique et organisationnelle sont offerts au Canada atlantique. Vous trouverez ci-dessous une liste *non exhaustive* des cours offerts dans chaque province. Veuillez noter qu'il peut aussi se trouver des cours offerts localement et que cette liste ne constitue pas une liste de cours recommandés ou approuvés par CAP. *Nota* : Communiquez avec le centre de formation qui offre les cours si vous désirez obtenir de plus amples renseignements, notamment sur l'endroit où les cours se déroulent, les coûts et les horaires.

TERRE-NEUVE et LABRADOR

Memorial University of Newfoundland Continuing Education
Communiquez avec Elaine Healy, gestionnaire du Centre for Personal and Professional Development
(709) 737-3074

Labrador Institute of Northern Studies
Boîte postale 490, Station B
Happy Valley (Terre-Neuve) A0P 1E0
Téléphone : (709) 896-2978
Télécopieur : (709) 896-2970
Courriel : carolb@kean.ucs.mun.ca
http://www.mun.ca/research/publications/centres/lins.html

College of the North Atlantic
Composez sans frais le 1-888-982-2268 (Terre-Neuve et Labrador)
Courriel : info@northatlantic.nf.ca
http://www.northatlantic.nf.ca/

NOUVEAU-BRUNSWICK

Tourism Excellence Inc.- Skills Division
1133, rue Regent, bureau 202
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 3Z2
Téléphone : (506) 451-4755 or 1-800-361-4477
Télécopieur : (506) 458-9757
Courriel : cse@nbnet.nb.ca

- **New Brunswick Skills Program for Management Volunteers**
  Long- and Short-Term Planning Workshop
  Le Skills Program offre des ateliers et des ressources qui mettent l'accent sur l'augmentation de l'efficacité des organismes à but non lucratif par le perfectionnement du leadership, des habiletés de gestion et des connaissances des bénévoles. Cet atelier de trois heures permet d'analyser l'importance de la planification et le rôle qu'elle joue au sein des organismes bénévoles.

University of New Brunswick Continuing Education Department
Carroll Canney
6, rue Duffie
Boîte postale 4400
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 5A3
Téléphone : (506) 453-4646
Télécopieur : (506) 453-3572
Courriel : coned@enb.ca
http://www.unb.ca/coned/

- Le UNB Continuing Education Department offre des cours sans crédits sur le déroulement de la carrière, le perfectionnement professionnel et le perfectionnement des gestionnaires.

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

Management Development Program for Women, University of PEI
Isabel Christian, Coordinator
Dept. of Extension and Summer Sessions
Main Building, Room 116, UPEI
550 University Avenue
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 4P3

Téléphone : (902) 566-0355 ou 1-800-270-4795
Télécopieur : (902) 566-0451
Courriel : ichristian@upei.ca
http://www.upei.ca/~extensio/MDPW.htm

- Ce programme de certificat d'une durée d'un an est offert en neuf sessions de trois jours. Les quatre sessions axées sur les questions de planification sont les suivantes : comportement et leadership organisationnel, planification stratégique, gestion des projets et évaluation des programmes.

NOUVELLE-ÉCOSSE

Henson College - The Non-Profit Sector Leadership Program
Henson College
Dalhousie University
6100 University Avenue
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3H 3J5

Téléphone : (902) 494-2375 ou 1-800-263-6232
Télécopieur : (902) 494-6875
Courriel : Registration@Hen.Henson.Dal.Ca
http://is.dal.ca/~henson/n_profit.html

Le Henson College offre une série de cours conçus pour répondre aux besoin d'apprentissage des organismes communautaires. Deux cours sont axés sur la planification :

- **Strategic and Operational Planning** (Planification stratégique et opérationnelle)
  Ce cours permettra aux participants d'appliquer des outils et des ressources de planification efficaces à leurs propres organisations. Vous découvrirez vers quoi vous désirez vous orienter dans l'avenir et quelles sont les meilleures mesures stratégiques pour y arriver. Les cours portent notamment sur l'étude de divers processus de planification stratégique, la conception de processus de planification adéquats, l'évaluation de la réalité actuelle de l'organisation, l'élaboration d'une vision commune et le choix d'une démarche axée sur les solutions en vue de planifier des stratégies et de mettre en œuvre des plans de manière efficace.

- **Program Planning and Evaluation** (Planification et évaluation des programmes)
  Ce cours portera sur le rôle, la conception, la valeur et les politiques d'évaluation et les mesures de rendement qui en font partie. Il révèle des stratégies, présente des conclusions et vous enseigne comment intégrer l'évaluation au milieu de travail. Ce cours est destiné aux directeurs exécutifs et aux autres personnes qui doivent concevoir, réaliser et évaluer des programmes spécifiques. Ce cours est très interactif et les

participants devront travailler à des projets d'évaluation au sein de leurs propres organisations.

Saint Mary's University
Saint Mary's University at the World Trade Centre
1800 Argyle Street, Suite 801
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3N8

Téléphone : (902) 420-5638 ou
1-800-877-0874
Télécopieur : (902) 420-5284

- **Strategic Management** (Gestion stratégique)
  Ce séminaire traite de toutes les questions d'importance en matière de planification qui se posent aux gestionnaires d'aujourd'hui, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, y compris la pensée stratégique, l'élaboration de plans, l'utilisation d'outils analytiques et l'analyse de l'efficacité d'un plan.

St. Francis Xavier University Extension Department
Téléphone : (902) 539-4600
Télécopieur : (902) 539-1614
http://www.stfx.ca/academic/extension/Fieldwork/CCBD.html

- **Certificate in Community-Based Development** (Certificat en développement communautaire)
  Ce programme de certificat est principalement destiné aux personnes qui participent activement aux groupes et aux organismes communautaires. Le programme met l'accent sur les habiletés pratiques et les techniques nécessaires pour favoriser les changements et pour aider les collectivités à régler les problèmes et à relever les défis d'ordre social et économique. Cinq sessions de trois jours sont offertes et portent sur la théorie et la pratique du développement communautaire, la planification dans le contexte communautaire, la création et le maintien des organismes communautaires, les initiatives efficaces fondées sur la collectivité et l'évaluation des actions communautaires.

Vous pouvez aussi vous renseigner auprès des autres universités et collèges, par exemple les Nova Scotia Community Colleges, le University College of Cape Breton, le Atlantic Community Economic Development Institute, et des centres tels que le Tatamagouche Centre.

Renseignements supplémentaires sur l'évaluation

Les sites Internet et les livres qui suivent ont été dans un message électronique et affichés dans le serveur de liste du Community Health Promotion Network Atlantic.

- *Guide d'évaluation de projet : Une démarche participative*, Santé Canada
- *Evaluation for the 21st Century*, par Eleanor Chelimsky et William R. Shadish (Sage Publications, 1997)
- *Evaluator's Handbook*, par Joan L. Herman, Lynn Lyons Morris, et Carol Taylor Fitz-Gibbon (Sage Publications, 1987)
- *Program Evaluation: Methods and Case Studies*, 5th Edition, par Emil J. Posavac (Prentice Hall Humanities/Social Sciences, 1997)
- *Handbook of Practical Program Evaluation*, par Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer, Editors (Jossey-Bass, 1994)
- *Participatory Program Evaluation: A Manual for Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process*, par Judi Aubel (Catholic Relief Services, 1993)
- Pour obtenir une liste exhaustive des autres publications traitant de l'évaluation, consultez la liste Internet compilée par Grantmakers Evaluation Network (GEN) à l'adresse suivante : http://hogg1.lac.utexas.edu/Gen/Booklist.html. Si vous n'avez pas accès à Internet, communiquer avec GEN et adressez votre demande à Ralph Culler, Hogg Foundation, P.O. Box 7998, Austin, TX 78713
- Le site http://www3.sympatico.ca/gpic/gpichome.htm donne des liens vers de nombreuses ressources Internet en matière d'évaluation et il est mis à jour par les conseillers en information sur le rendement gouvernemental
- La page d'accueil de la American Evaluation Association, association professionnelle internationale d'évaluateurs qui se consacre à l'application et à l'exploration de l'évaluation des programmes, du personnel et de la technologie et de nombreuses autres formes d'évaluation, peut être consultée à l'adresse suivante : http://www.eval.org
- La page d'accueil de la Canadian Evaluation Association, http://www.unites.uqam.ca/ces/ces-sce.html, consacrée à l'avancement de l'évaluation de ses membres et du public
- Le Evaluation Centre, situé à la Western Michigan University, est une unité de recherche et développement qui fait preuve de leadership aux échelons national et international pour faire progresser la théorie et la pratique de l'évaluation appliquée à l'éducation et aux services à la personne. Vous pouvez consulter ce site à l'adresse suivante : http://www.wmich.edu/evalctr
- Le United Way's Resource Network offre l'ouvrage Outcome Measurement: A guide to resources, qui permet de mesurer les résultats des programmes des organismes travaillant dans les domaines de la santé, des services à la personne, de la jeunesse et des services aux familles. L'ouvrage *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*, peut être commandé à l'adresse suivante : http://www.unitedway.org/outcomes